

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI

“FEDERICO II”

FACOLTÀ DI ECONOMIA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA AZIENDALE



TESI DI DOTTORATO
IN
SCIENZE AZIENDALI
XX CICLO

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE NELLE
ORGANIZZAZIONI NON PROFIT

COORDINATRICE
CH.MA PROF.SSA ADELE CALDARELLI

CANDIDATA
DOTT.SSA DONATELLA CHIDO

INDICE

INTRODUZIONE	PG. 2
CAPITOLO 1- PORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	PG. 8
CAPITOLO 2- IL SETTORE NON PROFIT	PG. 49
CAPITOLO 3- PORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY NEL NON PROFIT	PG. 76
CAPITOLO 4- IL CASO DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA RICERCA CONTRO IL CANCRO (AIRC)	PG. 93
BIBLIOGRAFIA	PG. 125

INTRODUZIONE

INTRODUZIONE.....	2
LA METODOLOGIA DEL PROGETTO DI RICERCA E L'OGGETTO D'INDAGINE.	4
LA STRUTTURA DEL LAVORO.....	7

INTRODUZIONE

Il settore *non profit* sta trovando, negli ultimi anni, uno sviluppo sempre maggiore, incontrando un vasto appoggio da parte dell'opinione pubblica in funzione dei benefici che apporta alla società in termini di *welfare*, e non solo. Le organizzazioni che fanno parte del *non profit* hanno in comune l'impegno ad unire fabbisogni sociali e fabbisogni economici, contribuendo di frequente a colmare anche fabbisogni provenienti dall'ambiente in cui sono inserite.

Perché le organizzazioni *non profit* devono o dovrebbero rendere conto, dal momento che il fatto stesso di aver adottato il vincolo della non distribuzione degli utili e, ancor di più, il fatto di operare in settori problematici della vita sociale dovrebbe testimoniare di per sé la bontà delle loro iniziative?

Ci potrebbe essere la volontà di dichiarare le organizzazioni *non profit* come socialmente responsabili "per definizione", in quanto:

- definiscono già *mission* e valori;
- le persone che lavorano in queste organizzazioni "sposano" gli ideali delle stesse;
- hanno per definizione attenzione al "sociale";
- implicitamente diffondono la cultura del valore e spesso sono dotate di codici etici;

ma esistono almeno due motivazioni che sconsigliano questo orientamento:

- la prima è che per molti CSR significa *multistakeholdership*, ossia inclusione degli *stakeholder* nel governo, nell'identificazione della missione e della strategia d'impresa¹;
- la seconda è che le organizzazioni *non profit* possono essere caratterizzate da conflitti distributivi, che è opportuno risolvere in modo

¹ MODENA S., PARMIGIANI M., ZARRI F., *Forme del coinvolgimento*, in VIVIANI M. (a cura di) *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna

equo per migliorare l'efficienza dell'organizzazione².

Attraverso l'aumento della pubblica sensibilità sull'argomento ma anche attraverso spontanee aggregazioni all'interno del mondo del non *profit* (Carta della Donazione) è crescente la richiesta di trasparenza e capacità di rendicontazione. Oltretutto, la richiesta sembra sottintendere che le organizzazioni non *profit* non sono "autorizzate" a prevedere se non in margini ristrettissimi costi di struttura e di gestione. Nei prossimi anni, con l'ulteriore espansione del settore, il crescere della competizione tra le associazioni, la diffusione planetaria della comunicazione, tali richieste diventeranno più stringenti e – per coloro che non saranno in grado di dare risposte complete e convincenti - potrebbero incidere sulle capacità di raccolta.

² BOUCKAERT L., VANDENHOVE J., *Business ethics and the management of non- profit institutions*, Journal of business ethics, n.17, 1998, pp. 1073- 1081

LA METODOLOGIA DEL PROGETTO DI RICERCA E L'OGGETTO D'INDAGINE.

Un percorso di ricerca, definito come una serie di scelte logicamente ordinate che parte dalla formulazione del problema e si chiude con un altro problema, può essere induttivo (se va dal particolare al generale- dall'osservazione alla teoria) o deduttivo (se va dal generale al particolare- la teoria spiega e prevede un particolare fenomeno).

Secondo la logica deduttiva, il ricercatore formula un'ipotesi, in funzione di alcuni concetti teorici, che successivamente viene dimostrata con l'analisi di casi reali, passando, attraverso un'inferenza, da un principio generale ad una soluzione particolare.

La logica induttiva, invece, si basa sull'osservazione di alcune realtà specifiche per l'individuazione di concetti e generalizzazioni che spiegano un determinato fenomeno.

Secondo un approccio misto deduttivo- induttivo, il lavoro di ricerca si deve sviluppare a partire da un background conoscitivo, utile alla formulazione delle ipotesi, le quali successivamente sono state dimostrate attraverso l'osservazione ed il contatto diretto con la realtà, elemento necessario per determinare una generalizzazione dei risultati.

L'induzione provvede il materiale di partenza per il ragionamento deduttivo, in quanto sono "i fatti che destano i concetti", ma la deduzione torna anche alla realtà tramite la verifica. La scienza dell'economia aziendale "deve trarre continuo alimento dall'osservazione della realtà mutevole e multiforme ed alla verifica della stessa realtà deve sottoporre ogni risultato del ragionamento teorico".

Operativamente il processo di ricerca seguito, benché caratterizzato da interdipendenza, circolarità e ripetizione delle fasi, è così sintetizzabile³:

1. Formulazione del problema;
2. Disegno della ricerca;
3. Raccolta dei dati;
4. Analisi e interpretazione dei risultati.

Formulazione del problema

³ MARI C., *Metodi qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, Giappichelli Editore, Torino, 1994

L'oggetto di studio e di interesse è rappresentato dalla responsabilità sociale nel settore non *profit*, con particolare attenzione alle associazioni non *profit*, sempre più oggetto di richieste di trasparenza relativamente alla destinazione finale delle donazioni da parte di privati, ma anche degli enti pubblici.

“La *CSR* è da intendere come l'insieme dei comportamenti con cui l'organizzazione specifica la propria missione socio- economica, cioè determina il contenuto concreto del proprio interesse sociale, della propria forma di governo, della propria cultura distintiva⁴”.

Le politiche di responsabilità sociale sono l'occasione per una qualunque organizzazione per interrogarsi sulla propria finalità economica e sociale e per individuare i meccanismi partecipativi che consentono di proporre una risposta condivisa al quesito. Come ben sintetizzano Ecchia e Viviani, la *CSR* significa “considerare il complesso di meccanismi che determinano il senso della produzione e distribuzione del valore⁵”.

La ricerca bibliografica ha rappresentato un passaggio fondamentale per giungere alla definizione del problema di ricerca. Questa ultima è stata svolta con un approccio metodologico finalizzato alla ricognizione delle posizioni concettuali, nozioni, teorie che i diversi studiosi hanno assunto sul tema indagato.

Disegno della ricerca

Per la definizione del disegno di ricerca si è ritenuta utile la formalizzazione del problema sotto forma di quesiti:

1. “la *CSR* può essere considerata come strumento per il mantenimento del vantaggio competitivo delle organizzazioni non *profit*?”
2. In che senso, quindi, si può parlare di responsabilità sociale per le organizzazioni non *profit*?
3. Le peculiarità delle associazioni, fondate su *mission* etiche e sociali, come incidono sul loro modello di *governance* allargata?
4. Quanto sono importanti la responsabilità economica e gli obblighi di rendicontazione verso i donatori, soci, comunità locali....?

Raccolta dei dati

⁴ ECCHIA G., VIVIANI M., *Responsabilità sociale e impresa sociale*, working paper AICCON n.34, giugno 2006

⁵ ECCHIA G., VIVIANI M., *Responsabilità sociale e impresa sociale*, working paper AICCON n.34, giugno 2006

La tipologia di informazioni necessarie allo svolgimento dell'analisi empirica sono state:

1. Raccolta ed analisi della bibliografia
2. Interviste con alcuni manager di Associazioni non *profit*, in particolare con il Direttore Generale dell'AIRC. L'intervista con il top management dell'associazione non *profit* è stata condotta attraverso un questionario libero somministrato personalmente;
3. Caso aziendale- AIRC: verifica delle modalità di rendicontazione delle attività svolte e di eventuali attività o progetti inerenti la responsabilità sociale.

LA STRUTTURA DEL LAVORO

Il presente lavoro si suddivide in quattro parti: la prima, introduttiva, in cui si descrivono i motivi che hanno spinto alla trattazione di questo specifico argomento, gli elementi determinanti per la scelta della metodologia della ricerca, la strutturazione ed i limiti del lavoro realizzato; la seconda, relativa all'analisi del concetto di *CSR*; la terza parte dedicata alla definizione del settore non *profit* ed i diversi attori che ne possono far parte; la quarta parte dedicata alla ricerca empirica, ed alle conclusioni del lavoro.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

INTRODUZIONE.....	8
ETICA E LEGGE	10
ETICA D'IMPRESA.....	12
IL RUOLO E LA LEGITTIMAZIONE SOCIALE DELLE IMPRESE	15
ETICA E VANTAGGIO COMPETITIVO	20
EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.....	24
DEFINIZIONE DI CSR (REQUISITI).....	35
I CONFINI DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE.....	41

INTRODUZIONE

L'autonomia etica della scienza economica appare insostenibile laddove si rifletta sulla natura dell'impresa, chiamata inevitabilmente ad assolvere una duplice funzione di distribuzione oltre che di produzione del benessere e della ricchezza.

Già Onida aveva a suo tempo evidenziato come le imprese svolgano una significativa funzione di distribuzione, oltre che di produzione della ricchezza, attraverso le politiche dei dividendi e dell'autofinanziamento, dei salari e dei prezzi⁶.

La complessità e la delicatezza di questo compito richiede all'impresa la capacità di adattarsi costantemente al contesto storico e ambientale di riferimento nel tentativo continuo di legittimare, o ri-legittimare, la propria presenza, giustificando i costi sociali indotti dalla propria attività (utilizzo di risorse naturali, inquinamento, alienazione dei lavoratori, effetti indotti dalla pubblicità sui modelli di vita e di consumo) con i benefici prodotti (soddisfacimento dei bisogni dei consumatori, creazione di occupazione, opportunità di carriera, sviluppo tecnologico).

La socializzazione dei costi di produzione è un evento accettato fintanto che i benefici appaiono desiderabili e non diversamente conseguibili⁷ ma "il procedere incontrollato lungo i sentieri della socializzazione dei costi

⁶ ONIDA P., *Le imprese come strumenti di distribuzione, oltre che di produzione della ricchezza*, Cultura e scuola, n° 8 Giugno-Agosto 1963; "L'economia insegna invero che anche per le imprese - come per gli individui, le famiglie e le nazioni - la prosperità si conserva durevolmente, e si sviluppa, diffondendola presso gli altri, piuttosto che difendendola contro gli altri. Non dura a lungo la prosperità degl'individui, delle imprese e delle nazioni, costruita sulla miseria altrui. Le conclusioni dell'economia convengono, in questo, con le esigenze di una superiore etica sociale", ONIDA P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1965, pag. 93

⁷ BACCARANI C., TESTA F., UGOLINI M., *Le scelte competitive nell'evoluzione delle attese sociali*

determina un contesto ostile all'impresa⁸”.

Ciò che in sostanza sta cambiando sono le attese collettive nei confronti dell'attività d'impresa che, pur essendo un insostituibile strumento di progresso, vede via via ridefinita la propria funzione, consistente nella soddisfazione delle esigenze poste dalla comunità⁹.

Nei paesi caratterizzati da un soddisfacente benessere economico, sempre meno i positivi risultati economici ottenuti dall'impresa sono sufficienti a creare un diffuso consenso nelle comunità in cui essa è presente. Sempre più il consenso riposa sulla capacità del management di soddisfare in modo dinamicamente equilibrato sia le condizioni economiche sia le attese che provengono dalle comunità con cui intesse relazioni di vario ordine¹⁰.

Le imprese, operando in contesti ambientali caratterizzati da forti pressioni interne ed esterne, devono pertanto combinare due aspetti fondamentali, spesso solo in apparenza in contrasto¹¹, del suo complesso finalismo: economicità e socialità¹², su cui si basa il futuro di qualsiasi tipo di organizzazione¹³.

⁸ VACCÀ S., *Diseconomia ambientale e sviluppo della grande impresa industriale*, Bollettino di economia politica industriale, n. 1, 1973

⁹ FAZZI R., *Il governo dell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1982

¹⁰ GILARDONI A., *Le relazioni aziendali e la pianificazione strategica*, in S. PIVATO, *La gestione del sistema delle relazioni nelle aziende industriali*, Utet, Torino, 1988, pp. 60- 61

¹¹ “quando si parla della conveniente condotta dell'impresa, spesso si contrappone-argomentando superficialmente- l'economicità alla socialità. I contrasti in discorso nascono o sono essenzialmente alimentati da un'insufficiente conoscenza dell'economicità e della socialità dell'impresa o da un ingannevole apprezzamento delle loro reali esigenze”. ONIDA P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1986, p. 104

¹² “l'azienda non può essere considerata unicamente un insieme di fattori finalizzati all'ottenimento dei risultati di natura economica, ma va anche vista alla luce del ruolo e del compito che svolge nella società. Ogni combinazione, pertanto, oltre a una funzione economica, deve assolvere anche una funzione sociale che le deriva, appunto, dall'essere presente nel più ampio sistema sociale e che, logicamente, va posta in corretto equilibrio con la precedente”. TERZANI S., *Responsabilità sociale dell'azienda*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, luglio- agosto, 1984, p. 286

¹³ SCIARELLI S., *Etica e responsabilità sociale*, Giuffrè Editore, Milano, 2007

ETICA E LEGGE

La giustificazione dell'applicazione dell'etica nell'impresa risiederebbe nella teoria dello scambio tra impresa e ambiente anche se non mancano autori secondo i quali il controllo globale sullo svolgimento dell'attività economica dovrebbe essere completamente riposto nelle mani del legislatore¹⁴.

Questa impostazione, a dire il vero, non trova vasti consensi nella letteratura più evoluta in cui per diversi motivi viene posta in dubbio l'adequatezza della legge nel reprimere e scongiurare comportamenti imprenditoriali eticamente riprovevoli.

Si fa riferimento innanzitutto alla natura del processo di formazione delle leggi che sarebbe di per sé lento e di tipo "reattivo" intervenendo solo quando "si sono già verificati danni irreversibili sugli *stakeholders* o sull'impresa".

Inoltre, sebbene nelle norme di legge siano ravvisabili componenti etiche di base, ciò non consente di garantire che il rispetto di leggi e regolamenti sia di per sé sufficiente ad assicurare comportamenti eticamente corretti.

La legge, cioè, non interviene nelle questioni etiche; le sue fattispecie astratte riguardano per lo più quelle ipotesi di violazioni "gravi" che si risolvono spesso in un pregiudizio altrui¹⁵.

Un management basato sull'etica è qualcosa di più che il mero adeguamento ai dettami di legge o alle indicazioni del mercato, è piuttosto un processo di anticipazione¹⁶ sia delle leggi sia del mercato.

L'obiettivo di un management improntato all'etica è quello di "captare qualsiasi tendenza nuova¹⁷" ed acquisirla all'interno di standard decisi volontariamente senza aspettare obblighi di legge.

Se la vera "fonte legittimante" dell'attività d'impresa risiede nello svolgimento della sua intrinseca funzione sociale, e se è l'etica a garantirne il corretto assolvimento, allora la stretta osservanza delle leggi sarebbe di per sé

¹⁴ "la fonte legittimante dell'operatività dell'impresa nel campo sociale è da individuarsi unicamente nel popolo sovrano, il quale manifesta la sua volontà ed il suo potere attraverso i propri legittimi rappresentanti". FRUSCIO D., *L'impresa e la sua legittimazione sociale*, Sinergie, n° 31 Maggio-Agosto, 1993, pag. 111

¹⁵ "There are matters of ethics about which the law has nothing to say. Law, in general, is concerned with conduct which is wrongful, which results in relatively serious harm, and which is not an everyday occurrence." PAINE L.S., *Law, ethics, and managerial judgment*, in AA.VV., *A companion to business ethics*, Blackwell Publishing, 2002, pag. 197

¹⁶ STARK A., *Se l'etica degli affari non aiuta a decidere*, Harvard Business Review, edizione italiana, maggio- giugno, 1993

¹⁷ DODD E.M., Harvard Law Review, 1932

inadeguata ad assicurare all'impresa quell'indispensabile "diritto di cittadinanza" che si pone ormai "come preconditione che porta all'esistenza dell'impresa stessa e, al medesimo tempo, come l'attributo che ne assicura la sopravvivenza"¹⁸.

Probabilmente è vero che se le imprese si limitassero al solo rispetto delle leggi dell'economia e dell'ordinamento legislativo, prima o poi si troverebbero a dover subire l'exasperazione delle tensioni sociali che porta inevitabilmente ad una crisi di legittimazione e ad un conseguente restringimento della loro area di discrezionalità¹⁹.

La legge, infatti, non rifletterebbe altro che le norme e i principi minimi da rispettare per il benessere della società, il livello minimo di condotta etica al di sotto del quale il sistema deve intervenire, nulla dicendo su quello che potrebbe essere il comportamento più desiderabile²⁰.

In effetti non esistono sanzioni legali esplicite per la mancanza di un orientamento all'eccellenza o l'assunzione di responsabilità addizionali²¹; tuttavia diverse sarebbero le ragioni per cui adeguare la pratica aziendale a principi etici e sociali, andando quindi oltre i minimi regolamentari previsti.

Innanzitutto, le sanzioni che l'opinione pubblica e il mercato sono in grado di decretare potrebbero risultare di entità ancora più elevata delle pene pecuniarie maggiormente severe²².

L'assunzione di responsabilità che vanno oltre gli obblighi di legge e che rispondono alle aspettative delle forze sociali prevalenti o emergenti, risulta funzionale alla sopravvivenza e allo sviluppo.

¹⁸ SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1, 1999, pag. 204

¹⁹ RISPOLI M., *Ruolo sociale e responsabilità sociale delle imprese*, Sinergie, n° 31 Maggio-Agosto, 1993

²⁰ CAVANAGH G.F., *Values and Morality in Corporate America*, Sethi-Fable, 1987, pag. 33

²¹ "The law does not generally seek to inspire human excellence or distinction. There is not legal sanction for failing to be the best or for failing to make a positive contribution to society." PAINE L.S., *Law, ethics, and managerial judgment*, in AA.VV., *A companion to business ethics*, Blackwell Publishing, 2002, pag. 198

²² "The consequences of neglecting, or failing to deal adequately with ethical issues can be very hard indeed, prompting not only social concern but serious external sanctions. The sanctions of public opinion and the marketplace can be much more costly than the damages and fines imposed by the legal system." PAINE L.S., *Law, ethics, and managerial judgment*, in AA.VV., *A companion to business ethics*, Blackwell Publishing, 2002, pag. 203

ETICA D'IMPRESA

Una prima questione da affrontare riguarda la natura e le caratteristiche dell'etica d'impresa, che non può rifarsi alle teorie etiche generali, per tre motivi²³:

1. la necessità di ritrovare, in ogni scelta, un corretto equilibrio tra obiettivi economici e obiettivi sociali;
2. la pluralità e multiformità di aspetti da considerare e valutare in ciascun problema aziendale;
3. il naturale collegamento tra le decisioni da assumere.

In tal senso l'etica dell'impresa si "particolarizza" rispetto all'etica assolutistica, definita dai filosofi morali, abbisognando di adattamenti per essere calata nell'azienda, in quanto l'applicazione uniforme dei suoi principi a qualsiasi tipo di attività può presentare dei problemi²⁴.

Le caratteristiche dell'etica d'impresa sono state identificate in quattro elementi²⁵:

1. essere un'etica pragmatica, cioè in grado di rispondere con concretezza ed immediatezza alle istanze dei vari *stakeholders*²⁶. In particolare essa deve essere di aiuto tutte le volte che nell'assunzione di decisioni si ponga il problema del conflitto tra gli interessi, tutti meritevoli, degli *stakeholders* oppure del conflitto tra interessi generali e particolari di un certo gruppo di pressione, pur nella consapevolezza delle difficoltà di addivenire, nella pratica dell'assunzione delle decisioni, ad una gerarchia delle istanze etiche e sociali degli interlocutori dell'impresa²⁷;
2. essere un'etica derivata in quanto discende dal comportamento degli individui che operano nell'impresa e dalla combinazione con valori economici ed ambientali;
3. essere un'etica condizionata, in quanto l'impresa deve rispondere ad un

²³ SCIARELLI S., *Etica e responsabilità sociale*, Giuffrè Editore, Milano, 2007

²⁴ COLLIER J., *Theorising the ethical organization*, Business Ethics Quarterly, Ottobre, 1998

²⁵ SCIARELLI S., *Etica e responsabilità sociale*, Giuffrè Editore, Milano, 2007

²⁶ "L'etica d'impresa è un tipo particolare di etica, che necessariamente si discosta da quella assolutistica o kantiana per assumere contenuti più pragmatici, idonei a contemperare finalità sociali ed economiche.", SCIARELLI S., *Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica*, Sinergie, n° 61-62 Maggio-Dicembre, 2003, pag. 108

²⁷ SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1, 1999, pag. 212

complesso di esigenze, tra le quali non secondarie sono quelle dell'equilibrio economico;

4. essere un'etica relativa. Con il relativismo etico si riconosce in primo luogo la difficoltà di individuare standard etici e confini rigidi tra un comportamento etico ed uno non etico, ed in secondo luogo, il relativismo ammette la necessità di rispettare oltre ad equilibri morali, anche l'economicità dell'impresa²⁸.

L'etica, dunque, riguarda i comportamenti individuali e "l'etica d'impresa concerne i comportamenti aziendali indotti dai comportamenti etici individuali dei membri dell'organizzazione²⁹".

In tal senso essa sarebbe un'etica *secondaria* costruita su comportamenti individuali rientranti in un'etica:

- *lavorativa*, in base alla quale l'individuo è tenuto ad assicurare il giusto rendimento;
- *interpersonale*, che concerne il comportamento di ciascun individuo nei confronti degli altri;
- *contrattuale*, costituito dal rapporto, in qualità di rappresentante dell'impresa, con i terzi (clienti, fornitori, finanziatori, ecc.);
- *sociale*, rappresentata dalla sensibilità nei confronti dei bisogni della collettività³⁰.

Quasi contrapposta a questa sta poi un'altra prospettiva: quella di un'etica attribuita all'impresa nel suo complesso e non solo agli individui che ne fanno parte³¹.

²⁸ " il relativismo che si invoca per l'etica d'impresa vuole fare risaltare la necessità di trovare spesso dei punti di compromesso rispetto agli ideali morali propugnati dagli studiosi di etica. [...] Ogniqualvolta l'adozione assoluta di valori etici nell'assunzione di decisioni può minacciare la continuità della gestione, è opportuno interpretare correttamente l'etica d'impresa quale etica da mediare in rapporto alle istanze economiche proprie di un'organizzazione produttiva.", SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1, 1999, pag. 214

²⁹ SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1, 1999, pag. 208

³⁰ SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1, 1999, pag. 211

³¹ Secondo FRENCH, le imprese, potendo compiere azioni simili a quelle degli esseri umani, possono essere considerate moralmente responsabili, FRENCH P.A., *L'impresa come agente morale*, Etica degli Affari e delle Professioni, n° 1, 1992; GOODPASTER e MATTHEWS, invece, affermano che la proiezione della responsabilità morale a livello dell'impresa sarebbe

A tal proposito Di Toro osserva come la complessità dei processi interni, mediante i quali si organizza e si svolge l'attività dell'organismo economico, renda spesso indistinguibili i ruoli che hanno contribuito a determinarne gli atti.

Ciò conferisce all'azienda quel carattere unitario e monolitico verso l'esterno, che consentirebbe di rilevare l'esistenza di "una responsabilità etica attribuibile all'intero organismo aziendale, considerato come un complesso unitario"³².

Egli sostiene questa tesi sottolineando come le caratteristiche dei processi inevitabilmente condizionino le persone che vi sono coinvolte quali parti componenti di un organismo globale.

E in tal senso si esprime lo stesso Sciarelli quando afferma che: "L'impresa [...] non può essere vista come un soggetto morale, ma può essere considerata un sistema o una struttura moralmente connotata. Essa invero non recepisce soltanto i valori degli individui che entrano a far parte dell'organizzazione [...], ma tende ad arricchire tali valori con i propri principi ovvero con le qualità poste alla base della sua missione"³³.

"semplicemente un riconoscimento che il tutto è più che la somma delle parti" spiegando come le performance delle imprese possano essere giustificate riferendosi alla coordinazione più che alle intelligenze delle singole persone; per cui allo stesso modo in cui si parla dell'efficienza dell'impresa, si potrebbe parlare anche di una responsabilità morale, GOODPASTER K., MATTHEWS B., *Can a Corporation Have a Conscience?*, Harvard Business Review, n° 1, 1982, pag. 112; Di tutt'altro avviso è VELASQUEZ, secondo il quale gli atti dell'impresa non hanno origine in essa ma nei membri dell'impresa stessa. "Le strategie e procedure imprenditoriali sono il prodotto delle azioni intenzionali di altri agenti e sono messe in opera solo quando gli altri agenti liberamente scelgono di aderire a esse.", VELASQUEZ M., *Why Corporations are not Morally Responsible for Anything They Do*, in DESJARDINS R., MCCALL J., *Contemporary Issues in Business Ethics*, Wadsworth, 1985, pag. 120

³² DI TORO P., *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993, pag. 214

³³ SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1, 1999, pagg. 219-220

IL RUOLO E LA LEGITTIMAZIONE SOCIALE DELLE IMPRESE

L'evoluzione fondamentale della teoria dell'impresa è segnata dal passaggio dalla visione *imprenditoriale* a quella *sociale* dell'impresa stessa.

“Un'impresa, per le funzioni che è chiamata a svolgere, per le risorse che attinge dall'ambiente, per l'impatto che può esercitare sul clima sociale della comunità e, più in generale, sulla qualità della vita, non può essere più vista come un'iniziativa imprenditoriale rivolta soltanto alle finalità economiche dell'investitore proprietario³⁴”.

La visione imprenditoriale definisce l'impresa quale struttura patrimoniale appartenente ad una o più persone o gruppi, che ne detengono il governo e che si attendono dal suo funzionamento un adeguato corrispettivo in termini economici. Questa visione, che ruota intorno alla figura dell'imprenditore-proprietario, appare predominante nei confronti degli altri gruppi sociali interni ed esterni con i quali l'impresa si trova ad essere in contatto.

La visione sociale comporta un inevitabile allargamento delle istanze rivolte³⁵ all'impresa e quindi una maggiore richiesta di socialità nella gestione che, a sua volta, genera un nuovo “modo di governare”³⁶.

“La socialità delle imprese rappresenta un argomento che, negli ultimi anni, pervade in modo sempre più incisivo i discorsi riguardanti il processo produttivo aziendale: si pone l'attenzione sui servizi sociali che talune aziende possono erogare, si attribuisce un peso crescente alla qualità dei beni prodotti, si ricercano stili di direzione capaci contemporaneamente di valorizzare le potenzialità umane e di rispondere alle esigenze dell'impresa; in termini più sintetici, si sottolinea come l'obiettivo generale delle imprese sia quello di ottenere un livello congruo di profitto attraverso la soddisfazione dei bisogni degli individui che attorno ad esse gravitano: clienti, dipendenti, fornitori, finanziatori, ecc. Tale obiettivo, si estrinseca non solo nella produzione della ricchezza, ma anche e soprattutto nella distribuzione della stessa³⁷”. Il che non

³⁴ SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2002, pag. 101

³⁵ “All'impresa oggi si chiede molto di più della tradizionale funzione di produzione che costituisce comunque l'elemento costitutivo del suo essere ed operare.”, SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1 1999, pag. 203; “In realtà, è vero che, se si vede la responsabilità sociale come opposta a quella economica, non si può non riconoscere la preminenza della seconda sulla prima, ma una simile impostazione è stata superata dal mutamento delle attese della società nei confronti del mondo produttivo e, quindi, dal conseguente cambiamento del modo di fare impresa.”, CHIRIELEISON C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè Editore, Milano, 2002, pag. 57

³⁶ BERTINI S., *Il governo dell'impresa tra “managerialità” e “imprenditorialità”*, Studi e Informazioni, Anno VII, 1984, pag. 19

³⁷ ARDUINI S., *Economicità e socialità nella direzione dell'impresa moderna*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, Marzo-Aprile, 1996, pag. 182

significa legittimare un comportamento antieconomico e ancor meno inefficiente, ma interiorizzare gli obiettivi di natura umanistico- ambientale coniugandoli con le condizioni economiche di sopravvivenza e di sviluppo proprie dell'impresa³⁸.

In tal senso l'etica viene proposta come strumento di *ri-legittimazione* sociale delle imprese, oggi collocate su una soglia critica, soprattutto a seguito di alcuni clamorosi fallimenti, le cui conseguenze hanno avuto ricadute sui cittadini – consumatori - investitori.

“L'impresa concreta non può essere legittimata ‘in quanto tale’ per il ruolo che le si attribuisce e che svolge in generale, ma si trova, di fatto, sottoposta a un processo continuo di legittimazione, sia da parte di tutti coloro che, da un lato, hanno in essa interessi riconosciuti da salvaguardare e, dall'altro, detengono un certo potere diretto di influenza sulla sua evoluzione (gli *stakeholders*), sia da parte di tutti gli altri attori dell'ambiente sociale entro il quale si trova inserita l'impresa³⁹”.

I concetti di fondo sui quali si giustificano la responsabilità e il ruolo sociale dell'impresa sarebbero essenzialmente due:

- da un lato l'azienda, una volta creata, diviene patrimonio di tutti coloro che, direttamente e indirettamente, vi partecipano: essa finisce così per trascendere la proprietà e, se economicamente valida, raggiunge la legittimazione a sopravvivere indipendentemente dal volere della stessa proprietà, che al limite troverà conveniente cederla ma non liquidarla⁴⁰;
- dall'altro l'azienda è responsabile verso la comunità, a cui addossa dei costi e verso cui assume dei doveri da soddisfare per bilanciare i primi⁴¹.

³⁸ ONIDA P., *Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa*, in Rivista Italiana di Ragioneria, marzo- aprile, 1961, p. 64

³⁹ RISPOLI M., *Ruolo sociale e responsabilità sociale delle imprese*, Sinergie, n° 31 Maggio-Agosto 1993, pagg. 101-102

⁴⁰ “La legittimità di un'impresa riposa sulla percezione pubblica di una congruenza tra i fini dell'impresa e i fini della società. Non c'è nessun diritto, indipendente e non fondato sull'autonomia pubblica, delle imprese a fare affari. Il diritto di fare affari è subordinato alla volontà delle persone e al processo politico. Le decisioni delle imprese sono di interesse pubblico e non privato”, MANZONE G., *Sul valore socioeconomico dell'impresa e la sua valutazione*, in AA.VV., *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, Egea, Milano, 2003, pag. 79

⁴¹ “Quando un'organizzazione distribuisce reddito a centinaia di famiglie, crea problemi urbani per la sistemazione e la mobilità di queste persone, sviluppa rapporti d'affari con varie migliaia di interlocutori (consumatori, fornitori di beni e di servizi, amministrazioni locali e centrali ecc.), come si possono delimitare i suoi obiettivi solo all'area economica e disconoscere il

Questo nuovo ruolo dell'impresa dovrebbe muoversi secondo un approccio che veda l'ambiente sociale non come fonte di vincoli, condizionamenti e pressioni nei confronti della strategia e delle politiche aziendali, ma come un fondamentale momento di stimolo ed arricchimento per la ri- definizione continua degli obiettivi e dei percorsi che ad essi conducono⁴².

La visione sociale dell'impresa come "sistema economico e sociale, a cui prende parte una pluralità di attori, che dev'essere guidato in funzione di un giusto equilibrio tra obiettivi economici e responsabilità sociali"⁴³ amplia il ruolo dell'impresa in rapporto sia alle funzioni da soddisfare sia agli interlocutori da considerare.

Accogliendo questa visione aggiornata dell'impresa, occorre quindi estendere la platea dei soggetti interessati alla sua gestione, pur assegnando un ruolo dominante alla figura dell'imprenditore (o del manager), chiamato però ad esercitare una funzione di coordinamento e di coinvolgimento piuttosto che di comando e guida assoluta nei confronti di tutti gli altri partecipanti.

"L'inserimento di valori etici trova piena legittimazione nella cosiddetta teoria dei partecipanti all'impresa (*stakeholders theory*) e, secondo alcuni, sarebbe supportata anche dalla nota teoria dell'agenzia. Includendo, difatti, in senso ampio tra gli *stakeholders* i lavoratori, i fornitori di beni e servizi, i clienti, gli azionisti, la comunità e lo stesso management, la teoria sostiene la necessità di soddisfare gli interessi di tutti i partecipanti (e, quindi, non solo quelli degli azionisti)."⁴⁴

Quando l'impresa e i suoi manager definiscono le responsabilità e gli obblighi verso gli *stakeholder*, valutando la legittimità delle loro rivendicazioni, applicano, coscienti o meno, dei principi etici.

"L'assolvimento della responsabilità sociale, d'altro canto, costituisce un riscontro primario per l'etica d'impresa che, nei suoi profili di correttezza, giustizia ed equità, deve puntare all'interesse generale di tutti gli *stakeholder* ovvero ad esigenze di socialità."⁴⁵

ruolo sociale ch'essa sostanzialmente è chiamata ad esercitare?", SCIARELLI S., *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 4 Dicembre, 2002, pag. 7

⁴² BACCARANI C., TESTA F., UGOLINI M., *Le scelte competitive nell'evoluzione delle attese sociali*, xxxxx

⁴³ SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2002, Vol. I, pag. 102

⁴⁴ SCIARELLI S., *Etica aziendale e finalità imprenditoriali*, Economia & Management, n° 6, 1996, pag. 16

⁴⁵ SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1, 1999, pagg. 228-229

La responsabilità sociale d'impresa, tuttavia, rispetto alla *business ethics* tende ad avere come focus i comportamenti dell'impresa vista nel suo complesso, più che quelli dei membri dell'organizzazione visti individualmente.

In questo modo si passa da una visione che cerca di imputare i comportamenti e, di conseguenza, la responsabilità etica e sociale alternativamente agli individui o all'azienda, ad una visione che sommi le rispettive responsabilità, valutando sia la condotta del singolo, sia quella dell'impresa⁴⁶.

Le imprese infatti non sopravvivono né si sviluppano se non in sintonia con le dinamiche del sistema ambientale di appartenenza, alle cui istanze, ai cui mutamenti, devono quindi dedicare una costante attenzione⁴⁷.

Finché il contesto sociale consentiva all'azienda di occuparsi unicamente degli interessi degli *stockholder*, l'unica responsabilità sociale impostata era quella di conformarsi ai limiti derivanti dal rispetto della legalità.

Dal momento che, invece, è diventato necessario agire in termini di *stakeholder management* nel risolvere gli inevitabili conflitti tra i vari gruppi di interesse, l'assunzione di decisioni che entrano nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa sono divenute un problema di importanza strategica.

Diverse sono le modificazioni che hanno inciso maggiormente su questo aspetto⁴⁸:

- scontento morale per la globalizzazione⁴⁹, primo e fondamentale fattore di trasformazione dell'economia mondiale⁵⁰;

⁴⁶ Su questo punto esiste una sostanziale convergenza di pensiero che ben si esprime ad esempio nelle parole di Caselli: "La responsabilità dell'impresa discende dalla interconnessione consapevole che si stabilisce tra comportamenti aziendali e contesto. L'impresa è chiamata a rendere conto di ciò che le sue scelte producono sul territorio e nell'organizzazione sociale complessiva", CASELLI L., *La ri-legittimazione sociale dell'impresa*, Sinergie, n° 61-62 Maggio-Dicembre, 2003, pag. 125

⁴⁷ Come afferma BERTINI: "La gestione dell'ambiente esterno è forse la primaria funzione dell'impresa. Governare oggi le imprese significa, da un lato, intuire i cambiamenti che si possono determinare sul mercato e possibilmente anticiparli e svilupparli con adeguate strategie, dall'altro adeguare la struttura interna dell'azienda ai nuovi piani e programmi". BERTINI U., *Il governo dell'impresa tra "managerialità" e "imprenditorialità"*, Studi e informazioni, Anno VII, 1984, pagg. 26-27

⁴⁸ MOLTENI M., LUCCHINI M., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli, Milano, 2004; SACCONI L., *CSR: governance allargata, autoregolamentazione e sistemi di gestione per attuarla*, Bancaria, n. 3, 2005, pp. 2- 18

⁴⁹ SACCONI L., *CSR: governance allargata, autoregolamentazione e sistemi di gestione per attuarla*, Bancaria, n. 3, 2005, pp. 2- 18

- il miglioramento del tenore di vita della popolazione, che ha elevato la qualità dei bisogni da soddisfare e le richieste in termini di servizi⁵¹;
- l'attenzione al problema ecologico;
- la crescente importanza attribuita ai diritti delle persone ed in particolare dei lavoratori;
- la consolidata convinzione che lo sviluppo del capitale umano, la diffusione dei valori condivisi e la coesione tra il personale costituiscano risorse fondamentali per il conseguimento di un vantaggio competitivo durevole;
- la profonda evoluzione nei valori, negli atteggiamenti e nei comportamenti dei consumatori sempre più propensi all'acquisto di prodotti che mostrano attenzione ai temi sociali;
- scandali e crisi dei mercati finanziari.

⁵⁰ BARMAN Z., *Globalization: the human consequences*, Policy Press- Blackwell Publishers Ltd., Cambridge- Oxford, 1998 (trad. it. *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Editori La terza, Roma- Bari, 2002)

⁵¹ "In un società gravata da problemi di scarsità di beni e da bisogni abbastanza elementari, dall'impresa si esige la messa a disposizione di beni e servizi con il migliore rapporto possibile qualità/prezzo. [...] Ma, una volta usciti dalla fase di ricostruzione o costruzione dell'apparato produttivo per entrare in quella di diffusione del benessere, gli stakeholder si dimostrano più sensibili ai problemi della qualità della vita e delle esigenze di rispetto dell'esistenza umana in qualsiasi circostanza e in qualsiasi luogo", SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1, 1999, pag. 203

ETICA E VANTAGGIO COMPETITIVO

È possibile individuare due visioni relativamente alla relazione tra etica d'impresa e performance: la prima, "etica negativa", parte dal presupposto che le imprese, scegliendo comportamenti maggiormente orientati all'etica, incorrano in costi che le pongono in svantaggio rispetto ad altre imprese meno socialmente responsabili⁵². Anche la consapevolezza dell'esistenza di specifici vantaggi conseguenti dalle scelte etiche, dall'altra parte non implica di per sé che tali vantaggi risultino superiori in termini economici ai costi sostenuti⁵³, tanto più che il costo è immediato e certo, i benefici sono solo stimati. La seconda visione, "etica positiva", individua delle sinergie tra comportamenti eticamente orientati e risultati competitivi ed economici, assumendo che le scelte etiche contribuiscano a creare il posizionamento strategico dell'impresa rispetto ai concorrenti delineandone una differenziazione in termini di legittimazione sociale, reputazione, visibilità e immagine, tale da generare effetti positivi, diretti e indiretti, sulla sua performance⁵⁴.

L'interdipendenza tra l'etica di un'impresa e il vantaggio competitivo viene mediata da numerosi concetti: reputazione, fiducia, *brand image*, motivazione dei dipendenti, fedeltà del consumatore; è solo attraverso tali concetti che il comportamento etico viene traslato in valore economico.

Tra i benefici intangibili prodotti dall'introduzione di valori etici nella gestione d'impresa, centrale apparirebbe il contributo alla costruzione della fiducia all'interno e all'esterno dell'impresa, con la possibilità di migliorare la visibilità e di agevolare il consolidarsi dei rapporti di collaborazione⁵⁵. D'altra parte, nell'attuale fase evolutiva dei sistemi produttivi, l'impresa si configura sempre più come sistema di relazioni interne ed esterne con le diverse componenti dell'ambiente cui partecipa⁵⁶.

⁵² SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*, Finanza, marketing e produzione, n.1, 1999

⁵³ SCIARELLI S., *Etica aziendale e finalità imprenditoriali*, Economia & Management, n.6, 1996

⁵⁴ FOMBRUN C., SHANLEY M., *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, Academy of Management Journal, vol. 33, n.2, 1990; RUSHTON K., *Business Ethics: a sustainable approach*, Business ethics: A european review, vol. 11, n. 2, 2002

⁵⁵ "Dal punto di vista aziendalistico, il tema dell'agire etico rinvia alla capacità dell'impresa di soddisfare le aspettative di remunerazione di chi in essa opera e, al tempo stesso, di creare e coltivare una rete di relazioni cooperative fiduciarie. Tali relazioni coinvolgono direttamente le persone che operano con l'impresa [...] ma anche gli altri istituti - siano essi attivi in ambito economico o sociale - con i quali l'impresa entra in contatto.", CORNO F., *L'etica nel governo dell'impresa*, Guerini e Associati, Milano, 2001, pag. 85

⁵⁶ Il concetto di multirelazionalità dell'impresa è reso molto bene ad esempio da CASELLI: "L'impresa non è un attore isolato, ma momento di una popolazione di attori sociali, che concorrono alla definizione del mercato e dell'ambiente. E l'ambiente è, a sua volta, un mix inestricabile di elementi economici e non economici che si riversano nell'impresa e ne

La fiducia, all'interno dell'organizzazione, aumentando la motivazione a produrre, comporta il miglioramento dell'efficienza aziendale e la diminuzione dei costi di controllo⁵⁷.

“La fiducia costituisce allora una risorsa preziosa per ogni tipo di relazione cooperativa rischiosa, un atto di apertura innovativo che rende possibile ciò che altrimenti sarebbe solo auspicabile; da un lato, la fiducia precede la relazione, che senza la mossa di colui che apre per primo all'atto rischioso, non sarebbe neppure pensabile; dall'altro, consente alle relazioni di aver luogo⁵⁸”.

La fiducia, quindi, si pone come condizione necessaria, imprescindibile di ogni interazione ed ancor più di ogni relazione, dove il termine relazione indica un'interazione tra due parti ripetuta nel tempo.

Tuttavia, ciò che più di tutto spiegherebbe la rilevanza di questa risorsa sociale ai fini della competitività aziendale è la sua influenza sulla creazione di nuova conoscenza organizzativa.

Oggi, infatti, in linea con gli assunti della *resource-based theory*, le prestazioni ottenute dalle imprese non vengono più attribuite solamente, o in maggior misura, a fattori “*industry-specific*” ma, al contrario, prevalentemente a fattori “*firm-specific*”⁵⁹.

In estrema sintesi le risorse appannaggio delle imprese possono condurre a vantaggi nel confronto competitivo a condizione di risultare di valore, rare e difficilmente imitabili, sostituibili e trasferibili tra diversi contesti organizzativi⁶⁰.

determinano le molteplici e multiformi relazioni competitive, collaborative, politiche, culturali”, CASELLI L., *Etica dell'impresa e nell'impresa*, Sinergie, n° 45, 1998, pagg. 85-86

⁵⁷ “Limitandoci al profilo aziendale, non possiamo non sottolineare che la fiducia, all'interno dell'organizzazione, è sicuramente un attributo che migliora l'efficienza e diminuisce i costi di controllo. Con essa, difatti, aumenta la motivazione a produrre, cresce lo spirito di corpo e si riducono le risorse umane e finanziarie da impiegare nell'attività di controllo SCIARELLI S., *Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica*, Sinergie, n° 61-62 Maggio-Dicembre 2003, pag. 110

⁵⁸ CORNO F., *L'etica nel governo dell'impresa*, Guerini e Associati, Milano, 2001, pag. 92

⁵⁹ LORENZONI G., *L'evoluzione degli studi sulle strategie d'impresa*, Sinergie, n° 27 Gennaio-Aprile, 1992

⁶⁰ BARNEY J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of management, 17, 1991, pp. 99- 120; GRANT R.M., *The resource based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation*, California management review, Spring, 1991, pp. 114-135

Secondo Vicari le risorse che sono alla base dei processi di creazione di nuovo valore sono rappresentate dalla conoscenza e dalla fiducia.⁶¹

“La fiducia, in particolare, facilita i processi di scambio e la combinazione delle conoscenze di natura tacita detenute a livello individuale, necessari affinché queste ultime possano essere convertite in conoscenza esplicita a disposizione dell’organizzazione nel suo complesso.”⁶²

In questo senso la fiducia contribuirebbe alla formazione di quello che viene definito “vantaggio organizzativo”, ovvero la capacità dell’organizzazione di creare e condividere risorse intellettuali.

Similmente, all’esterno dell’impresa, e in particolare nelle partnership tra fornitore e cliente, la fiducia potrebbe ancora rivelarsi come uno dei fattori determinanti la capacità di generare nuove conoscenze soprattutto nel caso in cui queste relazioni comprendano, tra le altre, attività congiunte di progettazione, di ricerca e di sviluppo.⁶³

Tuttavia, all’esterno dell’impresa, la fiducia è essenzialmente il prodotto delle relazioni con i clienti e alimenta la fedeltà alla marca attraverso la creazione di “un legame che porta a migliori prodotti, ad un servizio migliore e a relazioni commerciali continue”⁶⁴.

In questa prospettiva, la fiducia assume allora il ruolo di fattore produttivo elementare di natura intrinsecamente immateriale.

Sulla base di queste considerazioni, occorre allora comprendere le modalità concrete di sviluppo della fiducia all’interno e all’esterno dell’impresa.

L’etica, al riguardo, svolgerebbe un ruolo essenziale.

La fiducia, difatti, viene anche definita come “il risultato di appropriate decisioni”, dove “appropriate decisioni ed azioni sono quelle che seguono principi etici”.⁶⁵

⁶¹ VICARI S., *Risorse aziendali e valore*, Sinergie, n° 29 Settembre-Dicembre, 1992

⁶² CHIACCHIERINI C., *Generare fiducia attraverso l’organizzare: uno studio empirico sul ruolo di alcuni antecedenti organizzativi delle relazioni fiduciarie interne all’impresa*, Sinergie, n° 51, 2000, pag. 199

⁶³ GATTI M., *Fiducia e generazione di conoscenza nelle relazioni tra imprese: il caso “ST”*, Sinergie, n° 50, 1999

⁶⁴ WEBBER A.M., *Sono dialogo a fiducia le chiavi del futuro*, Harvard Business Review, Maggio-Giugno 1994, pag. 71

⁶⁵ HOSMER L.T., *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*, Academy of Management Review, n° 2 1995, pag. 399

L'ipotesi di fondo è che l'assunzione spontanea di responsabilità etiche nei confronti degli *stakeholder* attribuisca credibilità e migliori l'immagine dell'impresa, che, in questo modo, può ottenere la fiducia necessaria per instaurare legami stabili e fruttuosi.

L'etica, in sostanza, sarebbe in grado di indurre quella capacità di un equo trattamento nei confronti dei propri interlocutori, essenziale ad instaurare con essi un rapporto di piena fiducia e fattiva collaborazione⁶⁶.

⁶⁶ "How does one build trust in an organization? By treating all the participants equitably, and equity [...] is an ethical concept and moral process." HOSMER L.T., *Response to do good ethics always make for good business*, Strategic Management Journal, 1999, pag. 501

EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Inizialmente il dibattito scientifico si concentra sulla *social responsibility* dei “*businessmen*” la cui essenza viene vista nel riconoscimento della capacità dei dirigenti, e quindi dell’impresa, di incidere sul contesto ambientale e di conseguenza nell’esistenza di obblighi sociali che vanno oltre la semplice funzione di produzione e distribuzione di beni e servizi e l’ottenimento di un profitto.

Solo in un secondo momento, quando aumenta la consapevolezza della preminenza delle grandi *corporations*, si inizia a parlare di “*corporate social responsibility*”.

Una pietra miliare è il pensiero di Bowen, unanimemente riconosciuto come “il padre” della *corporate social responsibility*.

Bowen, partendo dal principio che le imprese di maggiori dimensioni sono centri vitali di potere, le cui decisioni e azioni investono e condizionano la vita della società da molti punti di vista, dà una prima definizione di responsabilità sociale d’impresa: “è l’obbligazione degli uomini d’affari a seguire quelle politiche, a prendere quelle decisioni, o a seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in termini degli obiettivi e dei valori della nostra società”⁶⁷.

Si trattava di rivolgere lo sguardo dell’impresa verso obiettivi addizionali rispetto a quelli economico-finanziari, orientando la sua attenzione verso il compimento di atti volontari che contribuissero alla risoluzione o alla prevenzione delle iniquità sociali.

Buona parte degli studi erano finalizzati ad analizzare le esternalità positive e negative della gestione aziendale, dall’inquinamento, all’occupazione.

“Il nucleo delle indagini era prevalentemente costituito dall’out-put, dal ‘prodotto’ in senso ampio, vale a dire dagli *effetti esterni* derivabili dall’attività economico-produttiva.”⁶⁸

Negli anni ’60 si afferma definitivamente la locuzione “*corporate social responsibility*” (CSR) e si assiste ad una crescita notevole dei contributi in materia, con i primi tentativi di formalizzare più accuratamente i concetti tra i quali ricordiamo quelli di Davis e Frederick.

⁶⁷ “It refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.” BOWEN H.R., *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York, 1953, pag. 6

⁶⁸ EPSTEIN E.M., *The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness*, California Management Review, n° 3, 1987, pag. 104

Davis è noto principalmente per la sua famosa “*Iron law of responsibility*”, che stabilisce un legame forte tra potere e responsabilità sociale delle imprese: “*social responsibility of businessmen need to be commensurate with their social power*”⁶⁹.

Secondo Davis, infatti, evitare di assumersi tale responsabilità porta ad una progressiva corrosione del potere. In tal senso egli può essere considerato un precursore, perché intuisce come alcune decisioni socialmente responsabili possano essere giustificate da un lungo e complesso processo di accettazione sociale, che nel lungo periodo può generare vantaggio economici per le imprese⁷⁰.

Frederick, invece, tenta una definizione più articolata di responsabilità sociale, enfatizzando l'importanza delle aspettative della comunità in cui l'impresa è inserita e il conseguente ruolo sociale nell'aumentarne il benessere⁷¹.

Si delinea quindi progressivamente una responsabilità sociale dell'impresa che va oltre le obbligazioni economiche e legali, anche se i contenuti concreti non sono ancora ben definiti.

McGuire parla genericamente di interessi nella politica, nel benessere della comunità, nell'educazione, nella “felicità” dei suoi impiegati e nel “mondo sociale” in generale per cui l'impresa dovrebbe agire così come un buon cittadino dovrebbe⁷².

È dal pensiero di questo autore, infatti, che nasce l'idea di “*corporate citizenship*”, secondo la quale, l'impresa è vista come un qualunque individuo di una comunità socio- politica e, in quanto tale, portatrice di un set di diritti e di responsabilità che la rendono interdipendente con gli altri attori della comunità di riferimento.

Secondo la teoria del diritto di cittadinanza, il ruolo sociale dell'impresa si basa essenzialmente su due concetti di fondo⁷³:

⁶⁹ “Social responsibility of businessmen need to be commensurate with their social power.” DAVIS K., *Can business afford to ignore social responsibilities?*, California Management Review, n° 3, 1960, pag. 71

⁷⁰ “Social responsibility of businessmen need to be commensurate with their social power.” DAVIS K., *Can business afford to ignore social responsibilities?*, California Management Review, n° 3, 1960, pag. 70- 73

⁷¹ FREDERICK W.C., *The growing concern over business responsibility*, California Management Review, n° 2, 1960, pag. 60

⁷² MCGUIRE J.W., *Business and society*, McGraw-Hill, New York, 1963, pag. 144

⁷³ SCIARELLI S., *Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio fra economia ed etica*, Sinergie, n.45, 1998, pag. 103

- l'impresa non fa parte del patrimonio solo del proprietario legale degli *asset*, ma di tutti quelli che partecipano al loro sfruttamento;
- l'impresa, facendo sostenere costi e assumendosi dei doveri nei confronti della società, ha delle responsabilità verso la società.

Sciarelli sottolinea come il passaggio al diritto di cittadinanza dell'impresa sia fondamentale per "allargare la sua sfera di responsabilità"⁷⁴.

Solo verso la fine del decennio Walton arriva a precisare che la responsabilità sociale dell'impresa implica un certo grado di volontarietà dell'azione, come opposta alla coercizione, nonché l'accettazione di costi per i quali potrebbe non essere possibile definire e misurare nessun ritorno economico diretto⁷⁵.

Tabella 1: "Contributi teorici relativi alla prima fase della CSR"

Fase	Descrizione	Periodo	Concetti sviluppati	Autori citati
I	Dalla responsabilità sociale dei "businessmen" alla corporate social responsibility	Anni '50 e '60	responsabilità dei <i>businessmen</i>	
			effetti esterni derivanti dall'attività delle grandi <i>corporations</i>	Bowen
			legame tra potere e responsabilità (<i>iron law of responsibility</i>)	Davis
			importanza delle aspettative della comunità	Frederick
			responsabilità oltre le obbligazioni economiche e legali (<i>corporate citizenship</i>)	McGuire
			volontarietà dell'azione	Walton

Durante la seconda fase (anni '70), mentre le definizioni di CSR proliferano, l'analisi dottrinale approfondisce principalmente quattro filoni di studio.

Il primo cerca di individuare quali caratteristiche debbano possedere i comportamenti dell'impresa per poter essere qualificati come socialmente responsabili.

⁷⁴SCIARELLI S., *Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio fra economia ed etica*, Sinergie, n.45, 1998, pag. 103

⁷⁵WALTON C.C., *Corporate social responsibilities*, Belmont, Wadsworth, 1967, pag. 18

Ritorna, quindi, con forza l'elemento del volontarismo, a partire da Davis il quale sottolinea che la CSR comincia dove finisce la legge: un'azienda non può essere considerata socialmente responsabile se si attiene solo al minimo previsto dalla normativa⁷⁶.

Sullo sfondo di queste linee generali del dibattito, il modello più conosciuto è quello elaborato da Carroll. Tale approccio propone una visione quadripartita della responsabilità sociale, in base a cui essa "include le attese di natura economica, legale, etica e discrezionale che la società ha, nei confronti delle imprese, in un dato periodo"⁷⁷.

Il secondo filone approfondisce il peso del contesto socio-culturale di riferimento, evidentemente anche in risposta ai movimenti che, tra la fine degli anni '60 e gli inizi dei '70, si battevano per il rispetto dell'ambiente, la sicurezza sul lavoro, la tutela dei consumatori e dei lavoratori.

Johnson, ad esempio, nel dare una multiforme definizione di responsabilità sociale, individua quattro possibili punti di vista, il principale dei quali vede la CSR come risposta a norme sociali che definiscono il ruolo dell'impresa.⁷⁸

Fondamentale in questo filone di pensiero è il rapporto del Committee for Economic Development (CED) del 1971: "*Social Responsibilities of business corporation*", in cui le sfere potenziali di intervento, oggetto della responsabilità sociale, vengono schematizzate come tre cerchi concentrici⁷⁹:

- Il primo cerchio (il più interno) include le responsabilità che l'azienda assume per il semplice svolgimento delle sue tradizionali funzioni economiche (ad esempio la produzione di beni, creazione di posti di lavoro e contributo alla crescita economica);
- Il cerchio intermedio riguarda la responsabilità di esercitare la funzione economica mostrando particolare attenzione per i valori e le priorità della società;
- Il cerchio più esterno, infine, evidenzia la disponibilità dell'impresa a considerare un coinvolgimento attivo e volontario in attività per essa

⁷⁶ DAVIS K., *The case for and against business assumption of social responsibilities*, Academy of Management Journal, n° 16, 1973

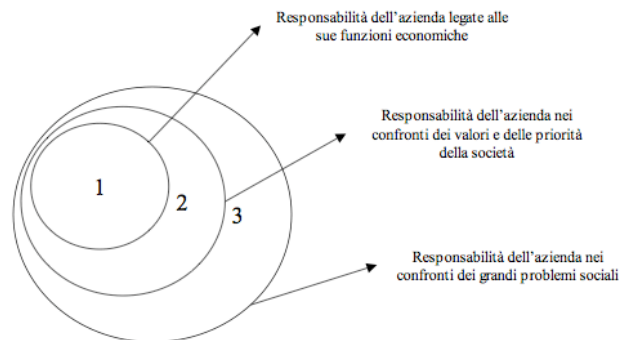
⁷⁷ CARROLL A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, Luglio – Agosto, 1991, pp. 39- 48

⁷⁸ JOHNSON H., *Business in contemporary society: framework and issues*, Belmont, Wadsworth, 1971

⁷⁹ COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT, *Social responsibilities of business corporations*, New York, 1971

non proprie, agendo per lo sviluppo sociale della società (ad esempio il miglioramento dei diversi aspetti di un determinato ambiente sociale, quali le condizioni di sottosviluppo economico e culturale, la vivibilità urbana e così via).

Figura 1: “Modello dei tre cerchi concentrici”



Fonte: Committee for Economic Development, 1997

Il terzo filone analizza le motivazioni che portano l'impresa ad agire in maniera socialmente responsabile.

Secondo Wood la letteratura di questi anni individua tre possibili principi, a seconda dei tipi di aspettative che vi sono alla base⁸⁰:

- un “*institutional principle*”, fondato sulle aspettative poste su tutte le imprese per il loro ruolo di istituzioni economiche, il cui concetto chiave è la legittimazione. Si riconosce cioè che, oltre al tradizionale ruolo economico, alle imprese viene richiesto di ricoprire anche un ruolo sociale, al quale non ci si può sottrarre senza perdere la propria legittimazione, con gravi conseguenze sull'economicità;
- un “*organizational principle*”, fondato sulle aspettative poste su una specifica impresa a causa di quello che è e di quello che fa. I principi organizzativi prendono spunto da Preston e Post i quali, basandosi sul

⁸⁰ WOOD D.J., *Auditing the market: a practical approach to social auditing*, New Economics Foundation, London, 1993

concetto di esternalità asseriscono che le imprese sono responsabili non per tutti i problemi sociali, ma solo per quelli che hanno direttamente causato e per quelli che sono indirettamente interrelati alle loro operazioni ed interessi⁸¹;

- un “*individual principle*”, con cui si riconosce che i manager esercitano una discrezionalità nel *decision making*, definendo se ed in quale misura andare incontro alle aspettative dei vari interlocutori e che, nel fare questo, sono fortemente condizionati dai propri principi etici.

Il quarto filone interiorizza nell'impresa l'attenzione per il sociale e conseguentemente sposta il focus sullo sviluppo di procedure interne capaci di fare proprie le istanze sociali e di incorporare nel governo⁸² e, quindi, nelle politiche aziendali.

Tale approccio mette enfasi sulle competenze del gruppo manageriale che guida l'impresa e sulla sua struttura organizzativa.

Molti autori iniziano a parlare di *corporate social responsiveness* (CSR2)⁸³, traducibile come rispondenza, sensibilità, attenzione al sociale dell'impresa, proprio nel senso di capacità di agire nel modo auspicato dalla società.

Frederick, il maggiore teorico di tale filone di studi, nel suo famoso saggio del 1978, parla del superamento del concetto di *corporate social responsibility* preponderante fino agli anni '60 (a cui sinteticamente si riferisce come CSR1) e identifica l'affermarsi di un nuovo movimento di pensiero, collegato ma distinto: appunto la *corporate social responsiveness*, che egli chiama CSR2 e che presuppone l'accettazione da parte dell'impresa degli obblighi sociali che derivano dalla sua attività.⁸⁴

Più precisamente, si ritiene che l'impresa sia tenuta a sviluppare al suo interno la capacità di percepire le tensioni sociali, di comprenderle e di rispondere ad esse mediante processi gestionali e cambiamenti organizzativi che ne migliorino il grado di “sensibilità”.

Questa impostazione viene sottolineata sia da Carrol quando sostiene: “la CSR1 ... ha fili etici o morali che le corrono attraverso e, quindi, è fonte di problemi. Di contro la CSR2 ... non dà connotazioni morali o etiche, ma è incentrata solo sui processi manageriali di risposta; questi processi dovrebbero

⁸¹ PRESTON L.E., POST J.E., *Private management and public policy: the principle of public responsibility*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1975

⁸² ACKERMAN R.W., BAUER R.A., *Corporate social responsiveness*, Reston Publishing, Reston, 1976

⁸³ FREDERICK W.C., *From CSR to CSR2*, Business & Society, vol. 33, issue 2, 1994, p. 154

⁸⁴ FREDERICK W.C., *From CSR to CSR2*, Business & Society, Vol. 33, issue 2, 1994

includere la pianificazione e le previsioni della società, l'attività organizzativa per il controllo delle risposte sociali alle attività sociali, il prendere le decisioni sociali, e le politiche d'impresa nel sociale"⁸⁵; sia Di Toro quando sostiene che: "Si tratta di strutturare un sistema (comunque 'meccanico', privo di giudizi morali) costituito da strumenti rivolti alla rilevazione e al 'trattamento' delle tensioni sociali, al fine di incanalare queste ultime in processi aziendali predeterminati e formalizzati"⁸⁶.

La CSR2 si fonda su una base pragmatica e manageriale, piuttosto che su una discussione teorica di concetti astratti; il centro del dibattito diventano gli strumenti e i processi necessari per rendere la responsabilità sociale dell'impresa una realtà concreta.

Tabella 2: "Contributi teorici relativi alla seconda fase della CSR"

Fase	Descrizione	Periodo	Concetti sviluppati	Autori citati
II	Gli sviluppi teorici	Anni '70	caratteristiche dei comportamenti dell'impresa	Davis
			peso del contesto socio-culturale di riferimento	Johnson CED
			motivazioni dell'azione socialmente responsabile	Wood
			capacità di interiorizzazione delle tendenze sociali (<i>corporate social responsiveness – CSR2</i>)	Frederick

Gli anni '80 sono caratterizzati da tre filoni dottrinali principali: la nascita della *stakeholder theory*, l'affermarsi degli studi di *business ethics* e del concetto di *corporate social performance*.

La teoria degli *stakeholder*, in particolare, individuando verso chi in concreto le imprese devono essere responsabili ha contribuito in maniera determinante a ridurre la vaghezza del concetto di responsabilità sociale.

La teoria degli *stakeholder* postula che ciascun gruppo di portatori di interesse non deve essere usato come mezzo orientato a un fine, ma partecipare a definire l'indirizzo generale dell'azienda. Il fine dell'impresa è dunque quello

⁸⁵ CARROL A.B., *A three- dimensional model of corporate social performance*, Academy of management review, n.4, 1979

⁸⁶ DI TORO P., *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993, pag. 108

di coordinare gli interessi degli *stakeholder*, e in un certo senso essa si configura come un insieme di relazioni tra gruppi che hanno un interesse per le sue attività.

Il filone di studi sulla *business ethics*, invece, si basa su due presupposti: da un lato, un'analisi dei valori su cui si devono fondare le scelte aziendali, e dall'altro, la definizione di norme di condotta che informino i vari livelli delle politiche di gestione e del relativo sistema di controlli.

Frederick in proposito parla dell'affermarsi di una CSR3, cioè della *corporate social rectitude*⁸⁷, riconoscendo il bisogno di riempire il vuoto normativo delle due precedenti impostazioni con un'analisi dei valori etici posti alla base di tutti i comportamenti sociali delle imprese.

Sia nell'ambito della CSR1 che della CSR2, infatti, le aziende agiscono più per il timore di un controllo sociale, che per un effettivo interesse al benessere della società. La CSR3 restituisce valenza etica alla CSR2, in cui non era presente, finendo di definire il percorso che porta a una elaborazione di una strategia sociale da parte dell'impresa. I valori etici fungono da elemento di base per la creazione di un orientamento strategico dell'impresa che le metta in grado di raggiungere sistematicamente gli obiettivi sociali, non più come semplice e occasionale risposta a stimoli esterni.

L'autore individua, quindi, un percorso composto da alcuni passaggi obbligati che le imprese devono percorrere per potersi richiamare efficacemente alla CSR3:

1. il riconoscimento della centralità della questione etica;
2. la formazione dei manager sull'argomento in modo da renderli consapevoli del punto 1;
3. lo sviluppo di capacità analitiche per occuparsi di problemi etici;
4. l'allineamento delle politiche d'impresa a dei valori chiave e a una cultura etica.

Contemporaneamente si afferma, grazie principalmente a Carroll, il concetto di *corporate social performance* (CSP)⁸⁸.

⁸⁷ FREDERICK W.C., *Toward CSR3: why etical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs*, California Management Review, n° 28, 1986

⁸⁸ CARROLL A.B., *A three-dimensional model of corporate social performance*, Academy of Management Review, n° 4, 1979

Un primo approccio alla CSP focalizza l'attenzione più che sul comportamento-risultato, sull'implementazione di quello che Jones definisce il *fair process*, attraverso cui si cercano di coniugare gli interessi e i desideri dei vari *stakeholder* con le esigenze dell'azienda, analizzando appunto il processo e i metodi con cui sono identificati gli obiettivi e sono risolti i dilemmi etici nelle situazioni concrete⁸⁹.

Un secondo approccio, accolto dalla maggior parte degli autori che hanno effettuato ricerche empiriche, vede la CSP specificamente in termini di risultati e cerca appunto di misurare tali risultati.

Tale approccio è infatti preferibile ai fini delle analisi sul campo, dal momento che non mescola input ed output come invece fa la prima, ma divide i risultati della CSP dal processo che li ha determinati e pone le basi per poter misurare e comparare tali risultati.

Tabella 3: "Contributi teorici relativi alla terza fase della CSR"

Fase	Descrizione	Periodo	Concetti sviluppati	Autori citati
III	La teoria si cala nella realtà delle imprese	Anni '80	nascita della <i>stakeholder theory</i>	
			sviluppo degli studi di <i>business ethics</i> ;	Frederick
			aspetti morali dell'attività manageriale (<i>corporate social rectitude – CSR3</i>)	
			studi sulla <i>corporate social performance (CSP)</i>	Carroll

Durante gli anni '90 si vanno affermando quattro filoni teorici principali.

Il primo filone nasce dalla ormai acquisita consapevolezza che i comportamenti socialmente responsabili assumono una rilevanza strategica, dal momento che possono contribuire in maniera significativa a consolidare la legittimazione dell'azienda e, quindi, sia il senso di partecipazione all'interno dell'organizzazione, sia le relazioni di lungo periodo con gli *stakeholder*.

Il secondo porta la letteratura di "*strategic management*" prima e gli operatori di "*policy*" poi ad elaborare il concetto di *sostenibilità*.

⁸⁹ JONES T.M., *Corporate social responsibility revisited redefined*, California Management Review, Spring, 1980

Per sostenibilità si intende un approccio finalizzato alla creazione di valore nel lungo periodo, non solo per gli azionisti ma anche per gli altri stakeholder, fondato sulla capacità di cogliere le opportunità e gestire i rischi derivanti dai cambiamenti del contesto.

In particolare la sostenibilità poggia sul bilanciamento di tre dimensioni fondamentali (la “*Triple Bottom Line*”⁹⁰): la dimensione economica, la dimensione sociale e la dimensione ambientale, di cui si cerca di perseguire una massimizzazione congiunta.

Il terzo filone deriva da un approfondimento degli studi in materia di misurazione della performance sociale e sfocia nel tema del *social audit* che può essere definito come un processo di sistematica e periodica misurazione e valutazione delle performance sociali di un’azienda.

Si tratta quindi di monitorare l’impresa in modo da controllare le attività aventi un impatto sociale, verificare l’adeguatezza delle risorse destinate e delle procedure di gestione sociale, valutare il grado di aderenza tra risultati ottenuti e obiettivi programmati.

Il quarto filone, infine, comprende i numerosi contributi volti ad approfondire, da un lato, le determinanti che spingono le imprese alla comunicazione sociale e, dall’altro, le tecniche e le metodologie più efficaci per la rendicontazione socio-ambientale, vista sia come fondamentale punto di raccordo tra l’azione ed i risultati, sia come mezzo per valorizzare le sinergie tra le strategie sociali e la performance economico-finanziaria dell’impresa.

È in questo contesto che si inseriscono gli studi in tema di bilancio sociale, bilancio ambientale, bilancio di sostenibilità e le elaborazioni di rating e standard internazionali finalizzati alla certificazione e alla comparabilità della CSP delle imprese.

Tabella 4: "Contributi teorici relativi alla quarta fase della CSR"

Fase	Descrizione	Periodo	Concetti sviluppati	Autori citati
IV	Verso le strategie sociali	Anni ‘90	rilevanza strategica dei comportamenti socialmente responsabili	
			concetto di sostenibilità (<i>triple bottom line</i>)	
			studi in materia di <i>social audit</i>	

⁹⁰ ELKINGTON J., *Cannibals with forks. The Triple bottom Line of 21 Century Business*, London, 1997

			comunicazione sociale; rendicontazione socio- ambientale	
--	--	--	--	--

DEFINIZIONE DI CSR (REQUISITI)

Nel corso degli ultimi anni, un numero sempre maggiore di imprese europee si è impegnato a promuovere strategie di responsabilità sociale, in risposta ad una serie di pressioni provenienti sia dalla società civile, sia dalle istituzioni e dai mass media, per il rispetto dei temi sociali, ambientali ed economici.

L'impegno dell'Unione Europea è stato ufficialmente affermato per la prima volta nel corso del Summit di Lisbona del marzo 2000, quando i capi di Stato e di Governo hanno lanciato l'obiettivo strategico di fare dell'Europa "l'economia della conoscenza più dinamica e competitiva del mondo", facendo un chiaro appello al senso di responsabilità sociale delle aziende.

Il quadro degli impegni è stato precisato nel Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", per mezzo del quale la Commissione si è prefissa lo scopo di inviare un segnale alle imprese ed alle parti interessate, e dove è stato ribadito che il concetto di responsabilità sociale dovrebbe diventare uno degli elementi basilari della cultura imprenditoriale ed essere presente in fase di pianificazione, sviluppo, gestione del personale ed amministrazione.

Il Libro Verde definisce la responsabilità sociale delle imprese come "l'integrazione su base volontaria dei problemi sociali ed ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le altre parti"⁹¹.

Questa definizione mette in guardia dalla possibilità di confondere la responsabilità sociale delle imprese con un generico orientamento filantropico, che si esaurirebbe nel devolvere a cause di risonanza sociale una quota delle risorse generate dalla gestione. Con il termine CSR si vuole indicare una modalità con cui viene attuato ciò che è tipico dell'impresa; essa dunque riguarda innanzitutto lo svolgimento delle attività caratteristiche. Una concezione di CSR ridotta a filantropia, attuata destinando a fini sociali una quota delle risorse generate potrebbe addirittura risultare controproducente⁹², provocando lo spostamento dell'attenzione del management dai propri compiti fondamentali, il danno della reputazione aziendale, ricevendo accuse di costruire una mera operazione di facciata.

L'esercizio autentico della CSR si verifica quando l'impresa si fa carico delle attese degli *stakeholder*, anche oltre gli obblighi di legge, non secondo

⁹¹ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio 2001, pag. 7

⁹² MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano, 2004

un'ottica di pura liberalità, ma inserendo tale comportamento nella strategia dell'impresa, si da renderlo fonte del vantaggio competitivo⁹³.

La connessione della filantropia “alle aree che aumentano il vantaggio competitivo di lungo termine⁹⁴” diventa quindi un elemento di primaria importanza⁹⁵.

La Commissione spiega inoltre che: “Affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi, le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile”⁹⁶.

Per Sacconi, da questa affermazione, si evincerebbe che la Commissione intende la CSR come una modalità di gestione strategica dell'impresa che la eleva a sistema di *governance* delle transazioni e delle relazioni tra l'impresa e i suoi *stakeholder*.

Partendo da questo assunto l'autore propone una propria definizione di CSR come “modello di ‘*governance*’ allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli *stakeholder*”⁹⁷.

In questo caso il termine “*governance*” non sarebbe più da intendersi come semplice insieme di regole che allocano il diritto di proprietà e il controllo da parte del proprietario sul management, valendo piuttosto la nozione neo-istituzionalista per cui l'impresa è un sistema che stabilisce e gradua diversi diritti e doveri in modo da ridurre i “costi di transazione” e gli effetti negativi esterni delle transazioni.

⁹³ BOWMANN E., HAIRE M., *A strategic posture towards CSR*, California Management Review, vol. 18, issue 2, 1975, pp. 49- 58

⁹⁴ PORTER M., KRAMER M., *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard Business Review, December, 67, 2002

⁹⁵ VOGEL D., *The market for virtue*, Brookings Institution Press, Washington D.C., 2005

⁹⁶ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio 2001, pag. 3

⁹⁷ SACCONI L., *Responsabilità Sociale come Governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in RUSCONI G., DORIGATTI M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004, pagg. 107-152

Secondo la teoria neo-istituzionalista l'impresa è una speciale modalità contrattuale che nasce come forma di governo delle transazioni volta a risolvere l'incompletezza⁹⁸ e le imperfezioni dei contratti che regolano le relazioni di scambio tra i soggetti detentori di diverse risorse.

La maggior parte delle transazioni che necessitano di investimenti specifici è soggetta ad opportunismo, cioè all'espropriazione da parte di alcuni del valore degli investimenti fatti da altri partecipanti alle transazioni.

Laddove i contratti non prevedono clausole, interviene la possibilità di completare il contratto attraverso il diritto residuale di controllo che consente al suo detentore di stabilire cosa deve essere fatto a proposito delle decisioni ex ante non disciplinate perché non previste.

La reputazione non sembra, da sola, riuscire a colmare il gap lasciato dalla non prevedibilità di taluni accadimenti, in quanto si forma all'interno di transazioni semplici, caratterizzate da scambi immediati, dove è più facile per uno *stakeholder* verificare la qualità di un'impresa, valutarne la correttezza nei comportamenti e, conseguentemente decidere di ritirare o, al contrario, concedere ulteriore fiducia. "Il meccanismo della reputazione [infatti] ha inizio se esiste un impegno (*commitment*) dell'impresa nei confronti degli *stakeholder* e se questo è in un certo grado verificabile ed osservabile, sia pure con un margine tollerabile di ambiguità da parte dello *stakeholder*."⁹⁹

Occorre quindi che l'impresa stabilisca in modo chiaro quale è il suo *commitment* nei confronti di tutti i suoi *stakeholder* ed i principi decisionali a cui intende ispirare le proprie azioni nelle interazioni strategiche con i suoi interlocutori e renda conto di quanto fatto e della coerenza con gli impegni dichiarati, in modo da rendere osservabile e verificabile a tutti ex ante il suo comportamento.

Ciò avverrebbe attraverso "la scelta volontaria di sottomettersi a norme esplicite, aventi appropriata struttura, deliberate dall'impresa alla luce di un dialogo *multi-stakeholder*, tale da configurarne l'accettabilità imparziale"¹⁰⁰.

⁹⁸ SCHNEBEL E., BIENERT M.A., *Implementing Ethics in business organizations*, Journal of Business Ethics, n. 53, 2004, pp. 203- 211

⁹⁹ CENTRE FOR ETHICS, LAW & ECONOMICS, *Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa. Linee guida per il management*, Università "Carlo Cattaneo" di Castellanza - LIUC, paper n° 95, 2001, pag. 7

¹⁰⁰ SACCONI L., *Responsabilità Sociale come Governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in RUSCONI G., DORIGATTI M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 138

Si tratta quindi di un approccio volontario ma non discrezionale, in cui la volontarietà sta nella decisione di dare attuazione ad uno standard noto ed esplicitamente annunciato a proposito del sistema di gestione dell'impresa.

Tuttavia, obietta Sacconi, “la reputazione non sostiene l'idea di autoregolazione *debole*, basata sulla discrezionalità dell'impresa la quale, senza imporsi alcun vincolo o regola esplicita, sceglie da sé sola, volta a volta, le azioni che rispettano gli interessi degli *stakeholder*”¹⁰¹: affinché il meccanismo di reputazione possa partire deve esserci il *commitment*, cioè un impegno esplicito da parte dell'impresa.

Il problema principale per cui l'autoregolazione debole fallisce risiederebbe nella “fragilità cognitiva” della reputazione, ossia l'impossibilità di stabilire se “ciò che doveva essere fatto è stato fatto” poiché o non è specificato ex ante, e quindi non c'è nulla da verificare, oppure non si è in grado di osservare i risultati per stabilire se il *commitment* è stato rispettato.

L’“autoregolazione in senso proprio” (perché basata sull'osservanza volontaria di norme esplicite) piuttosto che rispondere alla preoccupazione circa l'imposizione delle norme di CSR da parte di un'autorità esterna, si concentra sulla necessità di creare i presupposti cognitivi e informativi (quelli che sono assenti nell'approccio precedente) affinché il meccanismo sociale della reputazione possa operare.

In tal senso “l'autoregolamentazione- realizzata attraverso codici etici e standard di *governance* e gestione strategica- esplicitamente formulati, ma volontari ed autoimposti, cioè fatti valere attraverso la forza delle sanzioni sociali e reputazionali, sia la via maestra per far evolvere la responsabilità sociale a modello di *governance* estesa dell'impresa, generando diversi benefici”¹⁰². In primo luogo, consentendo di combattere i comportamenti opportunistici, che danneggiano le aspettative legittime degli *stakeholder*; in secondo luogo ponendo le basi per l'instaurarsi di rapporti di fiducia che riducono i conflitti e facilitano lo svolgimento di transazioni economiche, riducendone i costi di controllo e di governo, infine aiutando il management ad identificare i potenziali effetti sociali negativi dell'attività d'impresa e riconoscere i legittimi interessi di *stakeholder* a volte dimenticati o poco considerati, orientandone le scelte in ottica di sostenibilità.

¹⁰¹ SACCONI L., *Responsabilità Sociale come Governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in RUSCONI G., DORIGATTI M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 133

¹⁰² ARENA P., IZZO V., *Il contributo dei codici etici nello sviluppo della responsabilità sociale delle imprese*, Non profit, n.2, 2006, pp 235- 263

In tal modo la responsabilità sociale d'impresa diviene "l'attitudine dell'impresa a rispondere alle iniziative poste in essere dall'ambiente come conseguenze della sua attività, alla valutazione e compensazione interna dei costi sociali da essa generati ed all'ampliamento dei suoi obiettivi per raggiungere una efficienza non solo economica ma anche sociale sì da ottenere una piena legittimazione (ed un pieno consenso) al suo operare dai gruppi umani che la compongono e dalla società che la circonda"¹⁰³.

Con l'introduzione della CSR nel sistema di governo delle transazioni verrebbe in pratica scongiurato quel rischio di "abuso di autorità", dovuto essenzialmente all'incompletezza dei contratti, che consentirebbe agli amministratori, in virtù del diritto residuale di controllo sulle decisioni di cui dispongono, di espropriare degli investimenti specifici realizzati nell'impresa, tutti quei soggetti che, a vario titolo, entrano in rapporto con essa.

In sintesi la portata della CSR così intesa sta nell'estendere il concetto di dovere fiduciario da una prospettiva *mono-stakeholder*, in cui l'unico *stakeholder* rilevante ai fini dell'identificazione di tali doveri fiduciari è il proprietario dell'impresa stessa, ad una prospettiva *multi-stakeholder*, in cui sussistono doveri fiduciari nei confronti di tutti gli *stakeholder* dell'impresa.

Se la CSR come modello di governo allargato dell'impresa può essere fatta valere in modo volontario è perché ad essa deve poter essere associata una qualche convenienza per l'impresa stessa e per chi la governa. La CSR è la base per conservare e accrescere uno degli *asset* più preziosi, benché immateriali, dell'impresa: la reputazione. La reputazione dell'impresa è ciò che consente ai suoi *stakeholder* di fidarsi e conseguentemente di cooperare con essa, in modo che le transazioni avvengano con bassi costi di controllo o di contrattazione.

I vantaggi potenziali¹⁰⁴ della CSR sono:

1. miglioramento della reputazione verso l'esterno, presso i vari *stakeholders*, e verso l'interno, presso i dipendenti portando ad identificazione con l'impresa e alla percezione della reputazione come un patrimonio fondamentale, la cui perdita avrebbe delle conseguenze negative per l'impresa, dissuadendo così da comportamenti opportunistici¹⁰⁵;

¹⁰³ MATA CENA A., *Impresa e ambiente*. Il bilancio sociale, Clue, Bologna, 1984, p.99

¹⁰⁴ MOLTENI M., *L'integrazione della CSR nella strategia d'impresa*, in RUSCONI G., DORIGATTI M., *Impresa e responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano, 2006

¹⁰⁵ FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M., *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations*, Prentice Hall Financial Times, Upper Saddle, 2003

2. miglioramento dell'economicità, attraverso l'incremento del volume d'affari e la riduzione di alcune voci di costo;
3. autorealizzazione del management, la prospettiva di meglio soddisfare le attese degli *stakeholders* può essere un fattore di per sé capace di mobilitare il top management, fermo restando la necessità di tenere sotto controllo la compatibilità economica delle azioni a sfondo sociale intraprese.

La CSR si sviluppa sulla constatazione che un comportamento aziendale socialmente responsabile non solo è apprezzato dalla comunità nella quale l'azienda opera, ma garantisce alla stessa la sopravvivenza nel lungo periodo. In particolare, la CSR è basata su alcuni punti chiave:

- la teoria del valore multidimensionale, la quale propone il raggiungimento congiunto di valore economico, in termini di redditività e remunerazione dei mezzi impiegati, di valore competitivo, di quello sociale, finalizzato al raggiungimento del consenso da parte della comunità, e di quello ambientale, attraverso la minimizzazione dell'impatto della produzione sul territorio circostante;
- ampliamento delle finalità strategiche dell'impresa, come conseguenza dell'adozione di obiettivi socio- ambientali;
- l'emergere della funzione pubblica dell'impresa, realizzata attraverso interventi in campo sociale e ambientale, amplia il raggio d'azione della stessa oltre contenuti strettamente privatistici;
- la responsabilità sociale intesa come vantaggio competitivo, in grado di giovare all'azienda sotto il profilo dell'economicità e della riduzione del proprio "profilo di rischio". Inoltre tale comportamento garantisce numerosi vantaggi tra i quali si annoverano la creazione di un ambiente di lavoro più sicuro e motivante, il rafforzamento del brand value, la riduzione dei rischi di boicottaggio da parte di organizzazioni dei consumatori e, infine, un più facile accesso alle fonti di finanziamento a causa del minor rischio sopportato;
- passaggio dalla teoria degli *shareholders* a quella degli *stakeholders*.

I CONFINI DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

Gli studi sulla CSR si sono sviluppati seguendo due diversi percorsi scientifici principali. Il primo percorso è rappresentato dagli studi aziendali, che collocano la responsabilità sociale delle imprese in un'unica attività dimensionale: la produzione di beni e servizi tramite la massimizzazione del profitto¹⁰⁶. Si evidenzia in tale direzione, una visione ristretta dei rapporti tra l'azienda e l'ambiente esterno, il mercato è l'unico soggetto deputato alla regolamentazione delle complesse interazioni sociali; il profitto diviene il solo criterio per valutare l'operato dell'azienda, tutti gli altri fattori assumono un ruolo marginale nella gestione strategica ed operativa. In questa logica si evidenzia in modo particolare l'approccio utilitarista ed individualista nella sensibilità sociale delle aziende.

La responsabilità sociale, quindi, non rientrerebbe affatto tra i fini dell'impresa perché questa non dovrebbe occuparsi dei problemi di crescita culturale e spirituale dei suoi dipendenti, delle questioni della piena occupazione, delle esigenze di un ambiente pulito e gradevole.

Ogni altro obiettivo è visto come abrogativo dei diritti degli azionisti di utilizzare la ricchezza generata dall'impresa in accordo con le proprie preferenze. In tal senso un'impresa che distogliesse risorse dall'obiettivo della massimizzazione del profitto- offrendo volontariamente maggiori servizi aggiuntivi dipendenti, attuando programmi ecologici oltre i vincoli di legge, contribuendo allo sviluppo della comunità circostante- si comporterebbe in modo irresponsabile. Secondo questo approccio, tuttora assai diffuso e sostenuto da autorevoli studiosi¹⁰⁷, l'unico soggetto a cui è necessario e opportuno rispondere è il complesso degli azionisti: il perseguimento dell'interesse dei conferenti capitale, operando in conformità alle leggi vigenti, esaurisce e sintetizza ogni attenzione nei confronti degli attori sociali che interagiscono con l'impresa.

“Quando si declama che l'attività economica non riguarda ‘meramente’ l'ottenimento di un profitto, bensì anche la promozione di fini ‘sociali’, e quando si afferma che l'impresa ha una sua coscienza sociale e deve dunque assumersi la responsabilità di fornire occupazione, eliminare le

¹⁰⁶ FRIEDMAN M., *Social responsibility of business is to increase profit*, The New York Magazine 13, pp. 122- 126, 1970; FRIEDMAN M., *Freedom and philanthropy (an interview)*, Business and society review, 71, pp. 11- 21. 1989; CHAMBERLAIN N.W., *The limits of corporate social responsibility*, Basic books inc., New York, 1973; BHIDE A., STEVENSON H.H., *Why be nest if honesty does not pay*, Harvard business review, september – october, 121- 129, 1990

¹⁰⁷ JENSEN M.C., MECKLING W.H., *Rights and production functions: an application to labor-managed firms and codetermination*, in Journal of Business, 1979, vol. 52, issue 4, pp. 469- 506; STERNBERG E., *Just business: business ethics in action*, Little Brown and Company, s.l., 1994

discriminazioni, evitare l'inquinamento ambientale, nonché ogni altra cosa che possa costituire lo slogan dell'attuale cricca di riformatori [...], in realtà si sta predicando del puro ed autentico socialismo”¹⁰⁸.

Tali compiti spetterebbero, in sostanza, ad altre organizzazioni, come la Chiesa, la pubblica amministrazione, le associazioni ambientaliste, ecc.¹⁰⁹

Sottostanti a tali considerazioni vi sarebbero alcuni timori dovuti in primo luogo alle inefficienze che deriverebbero dall'affidamento all'impresa di funzioni genericamente sociali, a motivo della dispersione delle risorse collettive verso fini che non afferiscono alla sua tipica sfera di attività.

“L'attività di quest'ultima verrebbe infatti ad essere rivolta verso il perseguimento di scopi etico-sociali per i quali essa non eccelle, in termini di efficienza e di efficacia, non disponendo né dell'esperienza né della formazione politico-culturale adeguata.”¹¹⁰

“L'impresa dagli obiettivi sociali rischia di diventare - in contrasto con i suoi dichiarati propositi - antisociale. Infatti, se i fini sociali concorrono a spegnere la tensione permanente all'economicità, l'unità economica tende ad operare in modo improduttivo e, conseguentemente, antisociale. Le gestioni guidate dalla prevalenza della socialità sull'economicità possono riscuotere il consenso emotivo di masse sprovviste, ma non perseguono il benessere economico durevole delle masse stesse”¹¹¹.

Il secondo percorso scientifico vede l'azienda inserita in una più complessa matrice sociale. L'azienda ha l'obiettivo di creare benessere per la società nel momento in cui essa stessa è parte fondamentale e complementare del sistema socio-economico; la responsabilità, per questo filone di studi, si configura inevitabilmente, oltre la mera massimizzazione del profitto¹¹². Questa più ampia dimensione, colloca le scelte e le decisioni del management con le relative performance in un sistema di valori che oltre al profitto considera molti altri parametri di carattere economico, sociale ed ambientale, identificando una precisa responsabilità nei confronti della collettività.

¹⁰⁸ FRIEDMAN M., *The Social Responsibilities Of Business Is to Increase Its Profits*, The New York Magazine, 13 Settembre 1970

¹⁰⁹ BOWIE N., *New directions in corporate social responsibility*, Business Horizons, July-August, 1991

¹¹⁰ DI TORO P., *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993, pag.189

¹¹¹ NIBALE G., *L'economia e l'etica d'impresa*, Cacucci Editore, Bari, 1991, pag. 180

¹¹² CARROLL A.B., *A tree-dimensional model of corporate social performance*, Academy of Management Review, n° 4, 1979, pag. 496- 503; ABRATT R., SACKS D., *the marketing challenge: towards being profitable and socially responsible*, Journal of business ethics, 7, 497- 507, 1988; STEINER G.A., STEINER J.F., *Business, Government and society, A managerial perspective*, McGraw- Hills, Inc., New York, 1997

Tuttavia, come dicevamo, è l'interpretazione molto estesa dei confini della responsabilità sociale che si pone alla base delle posizioni drastiche che identificano nel profitto l'unica responsabilità dell'impresa.

È dunque necessario procedere ad uno sforzo definitorio per pervenire ad un inquadramento teorico del concetto di responsabilità sociale che ci consenta di progredire nell'analisi delle opposte posizioni.

Tra i contributi presenti in letteratura sul tema della responsabilità d'impresa, il più noto è quello dovuto al Carroll.

Nel 1979 egli elabora la sua famosa definizione quadripartita di responsabilità sociale in cui cerca di conciliare l'esigenza di obiettivi sia economici che sociali, statuendo che la responsabilità sociale include le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali della società nei confronti delle imprese in un determinato momento storico.¹¹³

L'autore infatti riconosce che l'impresa ha in primo luogo *responsabilità economiche* di creazione del valore (a partire dalla generazione del profitto per gli azionisti e dall'offerta efficiente di beni e servizi per il mercato).

La società, però, si aspetta anche che le imprese si conformino alla legge, cui spetta il compito di individuare le "regole del gioco" sulla base delle quali funziona la competizione, evidenziando così le *responsabilità giuridiche* legate, appunto, al rispetto della normativa. Le responsabilità legali riflettono un'etica codificata nel senso che incarnano le nozioni di base delle operazioni corretta come indicato dai legislatori.

Le altre due componenti della responsabilità vanno oltre quanto strettamente richiesto dal sistema giuridico.

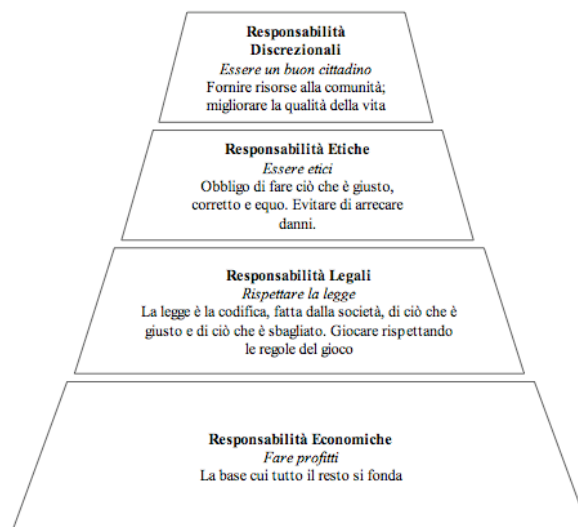
Una è la *responsabilità etica*, legata alle conformità ai valori e alle norme sociali e all'obbligo dell'impresa di agire con equità, giustizia, imparzialità. Queste responsabilità abbracciano attività e pratiche che la società si aspetta o proibisce anche se non sono state codificate in leggi.

L'altra invece è la *responsabilità discrezionale*, che implica investimenti puramente volontari a favore della comunità, senza che vi sia una precisa aspettativa in questo senso, come al contrario accade nel caso delle responsabilità etiche; guidati unicamente dal desiderio di una contribuzione filantropica.

¹¹³ CARROLL A.B., *A tree-dimensional model of corporate social performance*, Academy of Management Review, n° 4 1979, pag. 500

La caratteristica che contraddistingue le responsabilità filantropiche dalle responsabilità etiche è che le prime non presuppongono un senso etico o morale. Le comunità cioè desiderano che le aziende contribuiscano con investimenti a favore della società ma non le considerano non etiche nel caso in cui non forniscano il livello desiderato di supporto.

Figura 2: "La piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa"



Fonte: Carrol A.B. "La piramide della CSR: verso uno stakeholder management morale", in Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., "Teoria degli stakeholder", Franco Angeli, Milano 2007

Successivamente Carroll chiarirà che i quattro tipi di responsabilità vanno intesi in senso gerarchico di importanza elaborando la nota piramide delle responsabilità sociali dell'impresa¹¹⁴.

È senz'altro corretto evidenziare che la prima responsabilità dell'impresa è di tipo economico, anche perché in mancanza di un durevole equilibrio economico la vita aziendale è destinata ad estinguersi.

La finalità economica, afferma Sciarelli, si pone come presupposto della responsabilità sociale d'impresa, senza il raggiungimento della quale l'impresa sarebbe destinata ad interrompere l'attività.

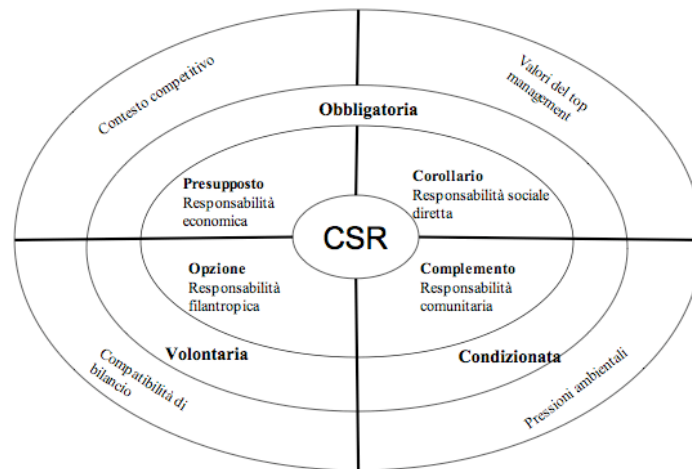
¹¹⁴ CARROLL A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, Luglio - Agosto 1991, pp. 39-48

Perciò ha senso chiedere all'impresa di farsi carico di questo o quel problema sociale, al di là di quello che la legge impone, solo in quanto essa riesca ad inserire il suo impegno sociale in un disegno strategico coerente, dotato di una sua validità anche sul piano economico, e perciò capace di assicurare la funzionalità e lo sviluppo duraturo dell'impresa.

Corollario di tale finalità è quella sociale, e consiste nel diffondere in modo equilibrato il valore creato tra tutti gli *stakeholder*.

Il complemento riguarda la “responsabilità comunitaria” ossia l'obbligo sia di evitare di produrre conseguenze negative sull'ambiente circostante, per effetto dello svolgimento dell'attività aziendale, sia di contribuire a risolvere problemi della comunità locale.

L'opzione riguarda gli interventi discrezionali a vantaggio della collettività, è rappresentato dalla responsabilità filantropica.

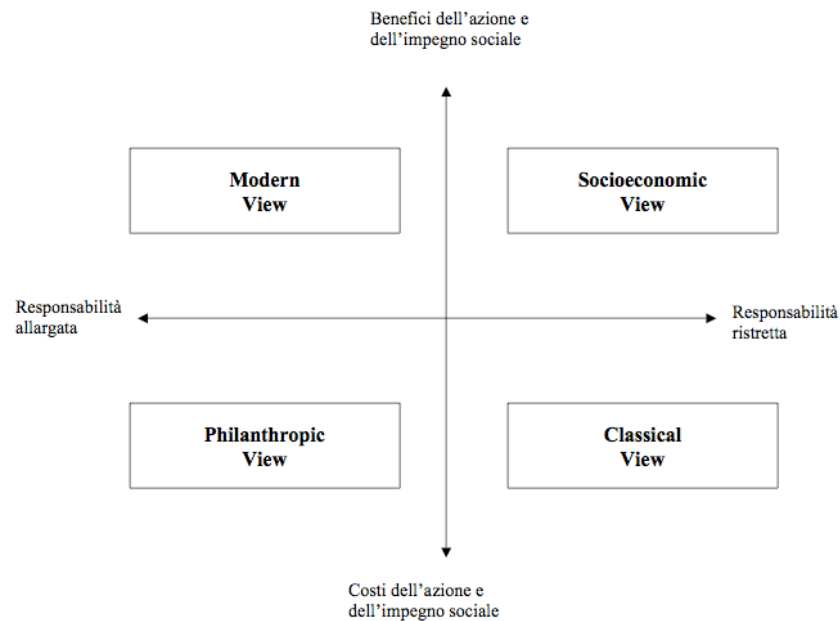
Figura 3: "La responsabilità sociale dell'impresa: contenuti e vincoli"

Fonte: Sciarelli S., "Etica e responsabilità Sociale nell'Impresa", Giuffrè Editore, Milano, 2007

Possiamo collocare gli studi sulla *corporate social responsibility* su un modello a due dimensioni¹¹⁵:

1. I due estremi dell'asse orizzontale considerano, da un lato, la "responsabilità ristretta", originata dalla visione classica dell'impresa, che ha l'obiettivo di massimizzare il profitto, dall'altro, "la responsabilità allargata", che è correlata al soddisfacimento delle aspettative sociali;
2. L'asse verticale rappresenta i costi ed i benefici dell'azione e dell'impegno sociale delle aziende.

¹¹⁵ QUAZI A.M., O'BRIEN D., *An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility*, Journal of Business ethics, 2000, n. 25

Figura 4: "Il modello a due dimensioni della responsabilità sociale d'impresa"

Fonte: Quazi A.M., O'Brien D., An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility, *Journal of Business ethics*, 2000, n. 25

Si individuano così quattro quadranti:

1. Nel primo quadrante, *classical view*, non si guarda oltre la massimizzazione del profitto;
2. Nel secondo quadrante, *socio-economic view*, si concilia la massimizzazione del profitto con la soddisfazione della domanda sociale, sfruttando i benefici che provengono da una migliore immagine o da migliori rapporti con i clienti;
3. Nel terzo quadrante, *modern view*, l'azienda mantiene e considera attivamente le relazioni con una più ampia matrice sociale, i benefici nascono dalle azioni sociali di breve e di lungo periodo, questa visione moderna della responsabilità sociale include nella sua impostazione concettuale la *stakeholder theory*;
4. nel quarto quadrante, *philanthropic view*, si manifesta una prospettiva quasi caritatevole.

Il nodo critico della questione rimarrebbe allora quello di stabilire fino a che punto estendere i confini delle responsabilità dell'impresa, identificando il giusto equilibrio tra ruolo sociale e finalità economiche.

I confini entro cui l'impresa può assolvere la responsabilità sociale sono stati individuati, da quella parte della dottrina comunque favorevole ad un orientamento etico nella gestione, essenzialmente in quattro condizioni¹¹⁶:

1. esigenza di non darsi carico di problemi sociali a cui sono istituzionalmente deputati altri organismi (come la famiglia, le istituzioni sociali o gli organi governativi)¹¹⁷;
2. esigenza di incorrere in costi sopportabili, senza compromettere l'equilibrio economico di lungo periodo e non pregiudicando la continuità dell'impresa che, come già evidenziato, deve naturalmente essere in ogni caso preservata;
3. evitare che l'assunzione di decisioni socialmente utili possa porre in pericolo l'efficienza operativa dell'organizzazione;
4. la quarta condizione, infine, si correla all'ampiezza e complessità dei problemi sociali da affrontare, che non potrebbero essere soddisfatti nemmeno dall'impresa più eticamente orientata e, quindi, nella necessità di porre comunque dei confini agli sforzi che essa vorrà produrre in questo campo.

¹¹⁶ POST, FREDERICK, LAWRENCE, WEBER, *Business and society*, Mc Graw Hill, New York, 1996

¹¹⁷ "Responsabilità sociale non significa costringere l'impresa a perseguire obiettivi diversi da quelli che le sono propri istituzionalmente, cioè in un determinato momento storico ed in un determinato contesto. Del pari, non significa imporre comportamenti ostili ed innaturali.", CASELLI L., *Etica dell'impresa e nell'impresa*, Sinergie, n° 45 1998, pag. 88

IL SETTORE NON *PROFIT*

DEFINIZIONE DEL SETTORE NON <i>PROFIT</i> : TEORIE A CONFRONTO.....	49
Teorie della domanda.....	50
Teorie dell'offerta	53
IL SETTORE NON <i>PROFIT</i> IN ITALIA.....	56
LE DIVERSE TIPOLOGIE DI ORGANIZZAZIONI PRESENTI NEL SETTORE NON <i>PROFIT</i>	63
LE CARATTERISTICHE DELLE ORGANIZZAZIONI NON <i>PROFIT</i> DA UN PUNTO DI VISTA ECONOMICO AZIENDALE.....	68
I DIVERSI MODELLI GESTIONALI	72

DEFINIZIONE DEL SETTORE NON *PROFIT*: TEORIE A CONFRONTO

Perché nelle economie occidentali, esiste uno spazio socio- economicamente rilevante che viene occupato dal cosiddetto “settore non *profit*”? Varie teorie sono state proposte per spiegare l'esistenza e il comportamento di entità diverse dall'impresa che “massimizza il profitto”. Generalmente si distingue tra teorie che considerano le organizzazioni non *profit* una risposta ai fallimenti del contratto e teorie che invece fanno riferimento ai fallimenti dello Stato.

Tuttavia, entrambi questi approcci si concentrano sui motivi per cui i consumatori possono preferire beni e servizi offerti da imprese a fine di lucro o dallo Stato, e tendono a sottovalutare il lato dell'offerta.

Come sintetizza Zamagni¹¹⁸: “che si tratti dell'approccio dell'eterogenietà della domanda di beni pubblici proposto da Weisbrod; oppure dell'approccio dei fallimenti del contratto dovuti a specifiche asimmetrie informative sviluppato per primo da Hasmann; oppure ancora dall'approccio di Ben- Ner e Van Hoomissen basato sul desiderio dei consumatori di massimizzare il controllo sull'output (...), ci troviamo di fronte a linee di ricerca di indubbia raffinatezza tecnica e di sicuro interesse conoscitivo che, tuttavia danno per scontato, ciò che invece andrebbe spiegato ad imis: perché mai l'esistenza di una domanda non soddisfatta di beni pubblici o di beni meritori dovrebbe costituire incentivo sufficiente a far nascere soggetti di offerta capaci di soddisfare quella domanda? Infatti James e Rose- Ackerman sembrano cogliere la rilevanza di questa critica, salvo poi offrire risposte a dir poco, inadeguate”.

Suddividiamo le teorie in due categorie, a seconda che facciano riferimento alla domanda di servizi offerti da organizzazioni non *profit* o all'offerta.

¹¹⁸ ZAMAGNI S., *Il non profit italiano al bivio*, Egea, Milano, 2002

Teorie della domanda

In tutte le transazioni commerciali esiste un conflitto di interessi tra i consumatori e i produttori: i primi desiderano una maggiore quantità o una migliore qualità in corrispondenza di prezzi minori, mentre i secondi hanno obiettivi almeno parzialmente divergenti¹¹⁹.

Tra le teorie della domanda, i principali autori sono Hasmann e Weisbrod. La teoria di Hasmann ha come obiettivo quello di giustificare l'esistenza del settore non *profit* mettendo in evidenza le motivazioni per cui un'organizzazione non *profit* sia preferibile agli occhi dei consumatori rispetto a una convenzionale impresa privata.

Tuttavia, secondo la teoria di Weisbrod il fallimento del contratto non è sufficiente per motivare la domanda di non *profit*, infatti occorre analizzare quali siano i motivi per cui spesso lo Stato decide di non intervenire in modo diretto, lasciando l'iniziativa a organizzazioni non *profit*.

Teoria di Hasmann

Le ragioni, che spiegano la nascita e la crescita del terzo settore, vanno fatte scaturire dal confronto tra le organizzazioni non *profit* ed il mondo delle imprese.

La teoria del fallimento del contratto ipotizza una situazione di scelta tra beni e/o servizi offerti dalle organizzazioni non *profit* e dalle imprese. In particolare si sostiene che, laddove le speciali condizioni di tale offerta rendano elevate e facilmente sfruttabili a danno del consumatore le asimmetrie informative, il vincolo di non distribuzione degli utili del non *profit* possa costituire una garanzia, assicurando, grazie alla missione solidaristica, un atteggiamento meno antagonistico nei riguardi della domanda.

A volte, a causa delle circostanze in cui il prodotto viene acquistato e consumato o della natura del prodotto stesso, i consumatori potrebbero non essere in grado di valutarne in modo accurato le caratteristiche e quindi trovarsi in una situazione di chiara asimmetria informativa rispetto ai fornitori. In questi casi, le organizzazioni non *profit* potrebbero offrire maggiori garanzie rispetto alle imprese *profit* in quanto hanno meno incentivi a sfruttare l'ignoranza del consumatore.

¹¹⁹ SACCONI L., *Impresa non profit: efficienza, ideologia e codice etico*, in CAFAGGI F. (a cura di), *Modelli di governo, riforma del welfare ed organizzazioni non profit*, Il Mulino, Bologna, 2002

Lo scopo non lucrativo e la motivazione che guida le organizzazioni non *profit* costituirebbe un disincentivo a sfruttare le asimmetrie informative in mercati dove è difficile verificare, anche ex- post, le caratteristiche della prestazione¹²⁰.

Il vantaggio assicurato da un'organizzazione non *profit* è che alla disciplina di mercato si aggiunge un ulteriore strumento di protezione a favore del consumatore: l'impegno legale dell'organizzazione a devolvere per intero i guadagni alla produzione di servizi, o in generale, al perseguimento della propria finalità sociale¹²¹.

La tesi del "fallimento del contratto" è che l'organizzazione non *profit* rappresenterebbe una risposta ragionevole ad un particolare tipo di "fallimento di mercato", ovvero all'impossibilità di controllare i fornitori attraverso gli ordinari meccanismi di mercato.

I principali limiti del contributo di Hasmann sono i seguenti:

1. l'evidenza empirica mostra numerose situazioni nelle quali imprese e organizzazioni non *profit* coesistono stabilmente all'interno degli stessi mercati, nonostante vi sia un significativo grado di asimmetria informativa tra domanda e offerta;
2. se la ragione di inaffidabilità di un'organizzazione che vende un bene o servizio in un contesto di distribuzione asimmetrica di informazioni rilevanti risiede nel rischio che essa si avvalga di tale vantaggio informativo per conseguire maggiori profitti, perché la risposta al problema dovrebbe necessariamente essere identificata nel ricorso ad organizzazioni non *profit*?
3. siamo certi che il vincolo della non distribuzione degli utili costituisce una sufficiente garanzia di affidabilità? Esistono vari modi per appropriarsi del reddito dell'organizzazione, quand'anche un'appropriazione esplicita sia vietata¹²². In quest'ottica Bonetti e Mellano osservano: "appare eccessivo (..) enfatizzare la funzione di meccanismo di garanzia del vincolo di non distribuzione degli utili, per sostenere che le organizzazioni senza scopo di lucro, non dovendo ridistribuire gli utili, non avrebbero alcun incentivo a defraudare gli

¹²⁰ ANGELONI L., *L'analisi economica e le organizzazioni non profit: alcuni riferimenti concettuali*, in BORZAGA C., FIORENTINI G., MATA CENA A., (a cura di), *Non profit e sistemi di welfare*, Roma, 1998

¹²¹ HASMANN H., *The role of non profit enterprise*, Yale Law Journal, 89, 1980; HASMANN H., *Economic theories of non profit organizations*, in POWELL W.W. (a cura di), *The non profit sector. A research Handbook*, New Haven, 1987

¹²² GUI B. (a cura di), *Il terzo settore tra economicità e valori*, Gregoriana Libreria Editrice, Padova,

utenti. Tali organizzazioni, infatti, devono comunque rispettare i vincoli di pareggio di bilancio o di profitto minimo per alimentare un processo di autofinanziamento che ne garantisca la sopravvivenza, vincoli che potrebbero far diventare preponderanti le finalità economiche. È intuitivo che il semplice obiettivo di conseguire elevati livelli di autofinanziamento per alimentare l'attività produttiva, potrebbe spingere una organizzazione del terzo settore a seguire uno stile gestionale in senso lato analogo a quello delle imprese di mercato, il che dimostra chiaramente come il “*non distribution constraint*” di per sé costituisca un meccanismo di garanzia ben poco efficace¹²³”.

Teoria di Weisbrod

La teoria di Weisbrod¹²⁴ si basa sulle modalità di fornitura e finanziamento di beni (e servizi) pubblici da parte dello Stato. Nel suo modello, egli formula specifiche ipotesi relativamente alle modalità di finanziamento della spesa pubblica assumendo che:

- per nessun cittadino- consumatore possa esservi uguaglianza tra contributo marginale e beneficio marginale ottenibile dalla fruizione di un dato bene pubblico;
- le decisioni pubbliche dipendono dall'esito di processi politici guidati da meccanismi elettorali di tipo maggioritario, in cui la quantità e qualità dei diversi beni sono funzione dell'esito del voto a maggioranza.

All'interno di un modello economico di competizione elettorale di questo tipo, saranno le preferenze dell'elettore mediano a rivelarsi determinanti dal momento che risulterà vincitore il candidato che riuscirà a conquistare il 50% +1 dei consensi. Data l'impossibilità pratica di eguagliare, per ogni singolo cittadino che esercita il proprio diritto di elettorato attivo, contributo marginale e beneficio marginale associati al bene o servizio da produrre, si assisterà ad un livello di fornitura del bene pubblico inevitabilmente valutato come troppo alto da alcuni e troppo basso per altri. Con un voto a maggioranza, solo l'elettore mediano sarebbe perfettamente soddisfatto del livello di fornitura deliberato dal Governo. Per quanto riguarda il resto della popolazione, risulterà fondamentale capire se la società in esame è omogenea o eterogenea in quanto

¹²³ BONETTI A., MELLANO M., *Il mito dei “vantaggi comparati” delle organizzazioni del terzo settore*, in SCHENKEL M., MELLANO M., *Le imprese del terzo tipo: economia e etica delle organizzazioni non profit*, Giappichelli Editore, Torino, 2000

¹²⁴ WEISBROD B.A., *Toward a theory of the voluntary non profit sector in a three sector economy*, in PHELPS E.S., *Altruism, morality and economic theory*, Sage Foundation, New York, 1977; WEISBROD B.A., *The non profit economy*, Harvard University Press, Cambridge, 1988

più una popolazione è eterogenea tanto maggiore sarà l'insoddisfazione rispetto alla qualità e quantità del bene fornito a livello statale¹²⁵.

Da questo punto di vista la teoria *weisbrodiana* appare di particolare attualità dal momento che numerose società economicamente avanzate sono oggi sempre più connotate in senso multi - culturale, traducendosi in un sempre più alto grado di eterogeneità anche in ordine alle preferenze individuali in merito a quantità e qualità dei beni pubblici da produrre.

Weisbrod teorizza che le organizzazioni non *profit* nascono proprio a seguito del “fallimento dello Stato” messo in luce dal modello elettorale mediano, in virtù della loro capacità di consentire un'organizzazione delle minoranze insoddisfatte finalizzata a produrre “dal basso” i beni pubblici desiderati a livelli quantitativi e qualitativi adeguati.

Così, da un lato a causa della non adeguatezza dell'offerta del settore pubblico di soddisfare l'intera domanda e dall'altro perché il mercato non è in grado di garantire l'ottimo sociale, viene giustificata la presenza del settore non *profit* come fornitore di beni pubblici.

Caratterizzando le organizzazioni non *profit* come soggetti di offerta alternativi allo Stato, Weisbrod ritiene che l'ampiezza relativa del settore non lucrativo sarà funzione del grado di insoddisfazione dei consumatori e quindi del grado di eterogeneità delle preferenze degli stessi, dal lato della domanda.

Il principale limite esplicativo del contributo di Weisbrod è riconducibile al fatto di considerare le organizzazioni non *profit* come organizzazioni preposte alla fornitura di un'unica categoria di beni economici: i beni pubblici. Viceversa è noto che queste organizzazioni sono potenzialmente in grado di impegnarsi sul versante della produzione di beni privati e quindi di agire con successo anche all'interno del mercato, finanziando le proprie attività collegate alla *mission* organizzativa mediante la vendita diretta di beni e/o servizi agli utenti.

Teorie dell'offerta

I modelli basati sul “fallimento dello Stato” e sul “fallimento del contratto” si pongono dal lato del consumatore mettendo in evidenza le motivazioni che possono indurre un individuo a preferire un'organizzazione non *profit* rispetto ad un'impresa *profit* o allo Stato.

¹²⁵ MANCINELLI S., *La natura e il ruolo dell'impresa non profit: alcune considerazioni di carattere teorico*, in SCHENKEL M., MELLANO M., *Le imprese del terzo tipo: economia e etica delle organizzazioni non profit*, Giappichelli Editore, Torino, 2004

Le teorie dell'offerta, invece, focalizzano la loro attenzione sull'offerta, in quanto un'organizzazione non *profit* può essere istituita solamente se esiste un gruppo di "imprenditori" che ritiene che il flusso di benefici futuri di un'organizzazione di questo tipo sia maggiore di quelli ottenibili in altro modo.

Teoria di Ben- Ner

Ben- Ner segue un percorso del tutto alternativo, focalizzato sul problema delle asimmetrie informative legate alle transazioni di mercato genericamente intese, e affrontando il problema dell'emergenza nelle organizzazioni non *profit* non soltanto sulla base di forze provenienti dal lato della domanda, ma anche dell'offerta¹²⁶.

Tra domanda e offerta esiste, in condizioni di imperfetta osservabilità delle preferenze, della tecnologia e delle caratteristiche dei beni prodotti, uno spazio di contrattazione nel quale ogni eventuale vantaggio per una delle parti si traduce in una perdita di benessere per l'altra. Esiste allora un naturale interesse da parte dei consumatori a mettere in atto, se possibile, delle forme di "integrazione verticale" per internalizzare quanto possibile il gap informativo e per fare in modo che le imprese operino direttamente nel loro interesse.

L'organizzazione non *profit* rappresenta il modello organizzativo naturale che può realizzare questa integrazione, procedendo direttamente ad una massimizzazione del surplus dei consumatori e rendendo questo obiettivo credibile attraverso il vincolo di non distribuzione degli utili. Secondo questa teoria, caratteristica essenziale di un'organizzazione non *profit* è all'interno dei meccanismi decisionali sia rappresentata la domanda¹²⁷.

Siamo quindi ancora una volta in presenza di una forma di fallimento del mercato come elemento esplicativo dell'esistenza delle organizzazioni non *profit*.

Teoria di James e Rose- Ackerman¹²⁸

Le autrici propongono una teoria nella quale il fondamento delle specificità nel settore non *profit* viene cercato direttamente sul lato dell'offerta, e va identificato nel fatto che i manager delle organizzazioni non *profit* siano motivati da considerazioni diverse da quelli delle imprese: in particolare

¹²⁶ BEN- NER A., *Non profit organization: why do they exist in market economics*, in ROSE- ACKERMAN S., *The economics of non profit institution: studies in structure and policy*, Oxford University Press, New York, 1986

¹²⁷ BEN- NER A., VAN HOOMISSEN T., *Non profit organization in the mixed economy. A demand and supply analysis*, *Annales of public and cooperative economics*, n. 62, 1992

¹²⁸ ROSE- SCKERMAN S., *The economics of non profit institution: studies in structure and policy*, Oxford University Press, New York, 1986

mentre i secondi si preoccupano della massimizzazione del profitto, i primi sono interessati alla massimizzazione della quantità di bene prodotta, in modo da servire la quantità massima possibile di consumatori al prezzo più basso possibile; inoltre a differenza delle imprese *for profit*, le organizzazioni non *profit* possono ricevere donazioni che permettono loro di compensare l'inefficienza derivante dalla mancata massimizzazione del profitto.

L'imprenditore del non *profit* non considera il bene sociale come strumentale per l'acquisizione di un altro bene o per la soddisfazione di un altro interesse, ad esempio ricavare un profitto, al contrario trae direttamente soddisfazione dalla conformità alla filosofia di servizio e si sente vincolato a tener fede ad essa, anche se ciò può nell'immediato apparire contrario al suo interesse personale. Questo tipo di imprenditore prediligerà una forma di impresa nella quale non c'è proprietario che preleva il residuo, perché altrimenti il fine organizzativo diventerebbe strumentale al reddito del proprietario.

L'organizzazione non *profit* corrisponde direttamente a questa struttura motivazionale, in quanto il vincolo di non distribuzione degli utili esclude in partenza che l'imprenditore debba destinare l'eventuale residuo alla soddisfazione di un interesse estraneo alla missione dell'organizzazione.

Le organizzazioni non *profit* non fronteggeranno alcun problema di asimmetria informativa o di agenzia, in quanto le ipotesi sulla struttura motivazionale dei loro manager implicano che questi non potranno che agire in conformità agli scopi dell'organizzazione dei donatori che la sostengono.

L'attaccamento alla missione organizzativa presenta però degli svantaggi tra cui il più evidente è la riduzione della flessibilità e della capacità di adattamento dell'organizzazione¹²⁹: un cambiamento di missione può condurre l'imprenditore ideologico ad abbandonare l'organizzazione ed è prevedibile che egli vi si opporrà a costo di perdere opportunità di crescita dell'organizzazione.

I limiti di questo modello stanno nel proporre un modello di spiegazione basato sul lato dell'offerta ma allo stesso tempo limitato da un quadro di ipotesi comportamentali ad hoc.

¹²⁹ SACCONI L., *Impresa non profit: efficienza, ideologia e codice etico*, in CAFAGGI F. (a cura di), *Modelli di governo, riforma del welfare ed organizzazioni non profit*, Il Mulino, Bologna, 2002

IL SETTORE NON *PROFIT* IN ITALIA

Il terzo settore italiano comprende realtà diverse per assetto organizzativo, storia, ambiti di attività; realtà comunque accomunate dalla condivisione di un sistema di valori fondamentali, orientate al perseguimento di finalità di interesse generale e di utilità sociale.

In Italia, le organizzazioni non *profit* rappresentano una presenza secolare che fa della solidarietà, della beneficenza e della promozione del benessere collettivo l'obiettivo della propria attività altruistica e senza fine di lucro. Questo vasto insieme, composto tra l'altro da organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, fondazioni private, associazioni, organizzazioni non governative ed enti ecclesiastici, contribuisce al progresso e alla tutela dei diritti civili, sociali ed economici dei cittadini, sia collaborando con lo Stato e le imprese di mercato nella produzione di servizi di pubblica utilità sia promuovendo un nuovo e fondamentale canale di partecipazione dei cittadini alla vita sociale¹³⁰.

La crescita dimensionale recente del settore ha fatto sì che il numero di organizzazioni "nuove" sopravanzasse le organizzazioni "vecchie" e, ancor di più, che le organizzazioni attive avessero una forma spesso gracile, una struttura molto frammentata, una forza economica e sociale piuttosto esigua, a fronte di un carico di attività spesso crescente¹³¹.

Le istituzioni non *profit* attive in Italia sono 221.412, di cui la metà è localizzata nell'Italia settentrionale (51,1%).

Tabella 5: "Distribuzione territoriale delle Istituzioni non profit"

	Numero Istituzioni	%
Nord Italia	113. 173	51,1%
Centro Italia	46. 966	21,2%
Sud Italia	61.273	27,7%
TOTALE	221.412	100%

Fonte: Istat, *Istituzioni non profit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria*, Roma, 2001

Per quanto attiene alla forma giuridica, le istituzioni non *profit* sono costituite da associazioni non riconosciute (140.746, pari al 63,6%), associazioni riconosciute (61.313, pari al 27,7%), cooperative sociali (4.651, pari al 2,1%), comitati (3.833, pari all'1,7%), fondazioni (3.008, pari all'1,4%) e per il

¹³⁰ BENSI R., *Finanza e non profit. Le strategie di marketing per la nascita di Banca etica*, Rivista bimestrale dell'Associazione Bancaria Italiana

¹³¹ ZAMARO N., *Un "terzo settore" in movimento. Dinamiche, luoghi e forme emergenti*, Non profit, n. 1, 2005

restante 3,6% da istituzioni che hanno adottato un'altra forma giuridica (enti ecclesiastici, università, società di mutuo soccorso...).

Tabella 6: "Distribuzione territoriale e forma giuridica delle Istituzioni non profit"

	Asso.ne riconosciu ta	Fondazion e	Ass.ne non riconosciuta	Comitato	Coop.va sociale	Altro
Nord Italia	28.579	1.737	74.294	2.196	2.286	4.081
Centro Italia	13.149	699	29.649	941	792	1.736
Sud Italia	19.585	572	36.803	696	1.573	2.044
TOTALE	61.313	3.008	140.746	3.833	4.651	7.861

Fonte: Istat, *Istituzioni non profit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria*, Roma, 2001

A livello territoriale, l'associazione non riconosciuta è la forma giuridica relativamente più frequente nelle regioni del Nord rispetto alla quota media nazionale. Nel Mezzogiorno prevalgono l'associazione riconosciuta e la cooperativa sociale mentre nelle regioni del Centro le quote relative tendono a collocarsi intorno alle medie nazionali.

Con riferimento all'attività prevalente, il 63,1% delle istituzioni non *profit* opera nel settore della cultura, sport e ricreazione (139.733 istituzioni). Il secondo settore è quello dell'assistenza sociale, nel quale è attivo in via prevalente l'8,7% delle istituzioni (19.234). Seguono i settori delle relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (7,1% pari a 15.634), dell'istruzione e ricerca (5,2%, pari a 11.537), della sanità (4,4% pari a 9.676), della tutela dei diritti e attività politica (3,1% pari a 6.842) dell'attività di promozione e formazione religiosa (3,1% pari a 6.802) dello sviluppo economico e coesione sociale (2,0% pari a 4.338) dell'ambiente (1,5% pari a 3.227) della cooperazione e solidarietà internazionale (0,6% pari a 1.433) della filantropia e promozione del volontariato (0,6% pari a 1.246).

Tabella 7: "Istituzioni non profit e settore di attività prevalente"

Settore di attività prevalente	Totale
Cultura, sport e ricreazione	139.733
Istruzione e ricerca	11.537
Sanità	9.676
Assistenza sociale	19.234
Ambiente	3.227
Sviluppo economico e coesione sociale	4.338
Tutela dei diritti e attività politica	6.842

Filantropia e promozione del volontariato	1.246
Cooperazione e solidarietà internazionale	1.433
Promozione e formazione religiosa	6.802
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	15.634
Altre attività	1.660
TOTALE	221.412

Fonte: Istat, *Istituzioni non profit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria*, Roma, 2001

A conferma della recente dinamica espansiva, si deve constatare che la maggioranza assoluta (55,2%) delle istituzioni non *profit* italiane è stata costituita dopo il 1990, mentre un'ulteriore quota del 23,3% è sorta tra il 1981 e il 1990; non va però trascurato il fatto che il 10,4% di esse si è costituita prima del 1971 e vanta dunque una lunga tradizione. Le istituzioni più giovani sono prevalenti nei comparti della cooperazione internazionale, dell'ambiente, dello sviluppo economico e coesione sociale, della cultura e dello sport, della promozione del volontariato e della tutela dei diritti civili.

Tabella 8: "Istituzioni non profit per periodo di costituzione"

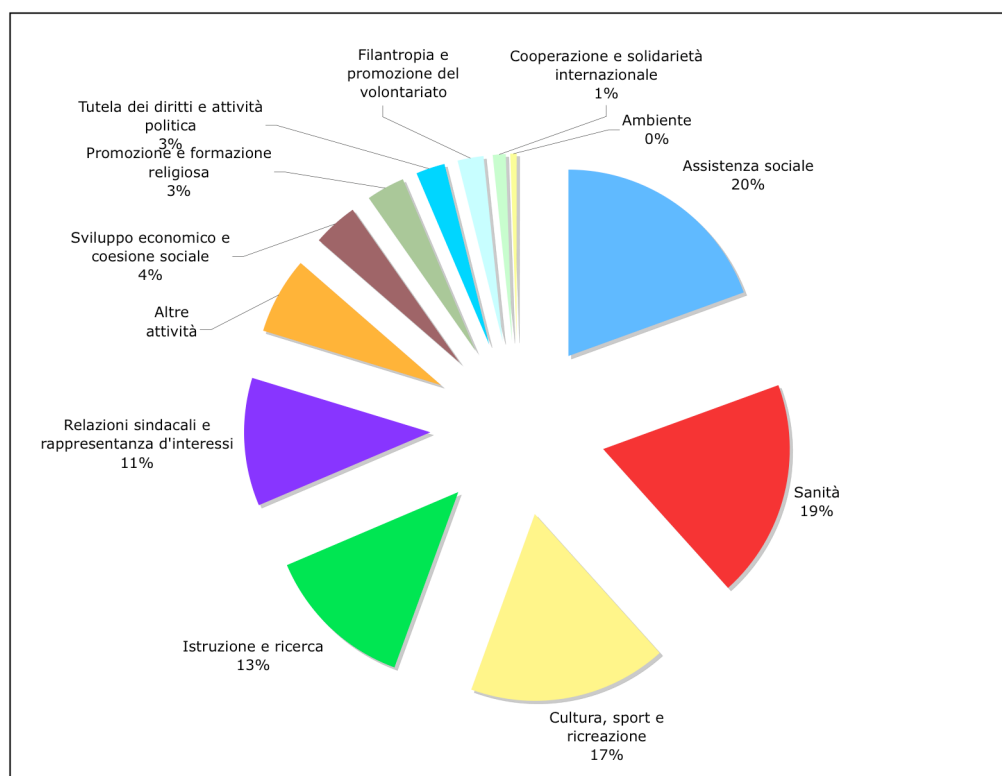
	Fino al 1950	Dal 1951 al 1960	Dal 1961 al 1970	Dal 1971 al 1980	Dal 1981 al 1990	Dopo il 1990
Istituzioni non profit	10.258	4.846	7.877	24.609	51.606	122.216

Fonte: Istat, *Istituzioni non profit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria*, Roma, 2001

Le entrate complessive del settore non *profit* italiano assommano a quasi 38 miliardi di euro, le spese risultano invece pari a oltre 35 miliardi di euro, una cifra corrispondente al 3,2% del PIL.

Circa il 60% delle entrate si concentra in proporzioni quasi analoghe in tre settori: assistenza sociale (19,6%), sanità (18,9%) e cultura, sport e ricreazione (17,2%) e, con quote inferiori al 4%, lo sviluppo economico e coesione sociale (3,9%), la promozione e formazione religiosa (3,3%), la tutela dei diritti e attività politica (2,7%), la filantropia e promozione del volontariato (2,1%), la cooperazione e solidarietà internazionale (1,2%) e l'ambiente (0,5%).

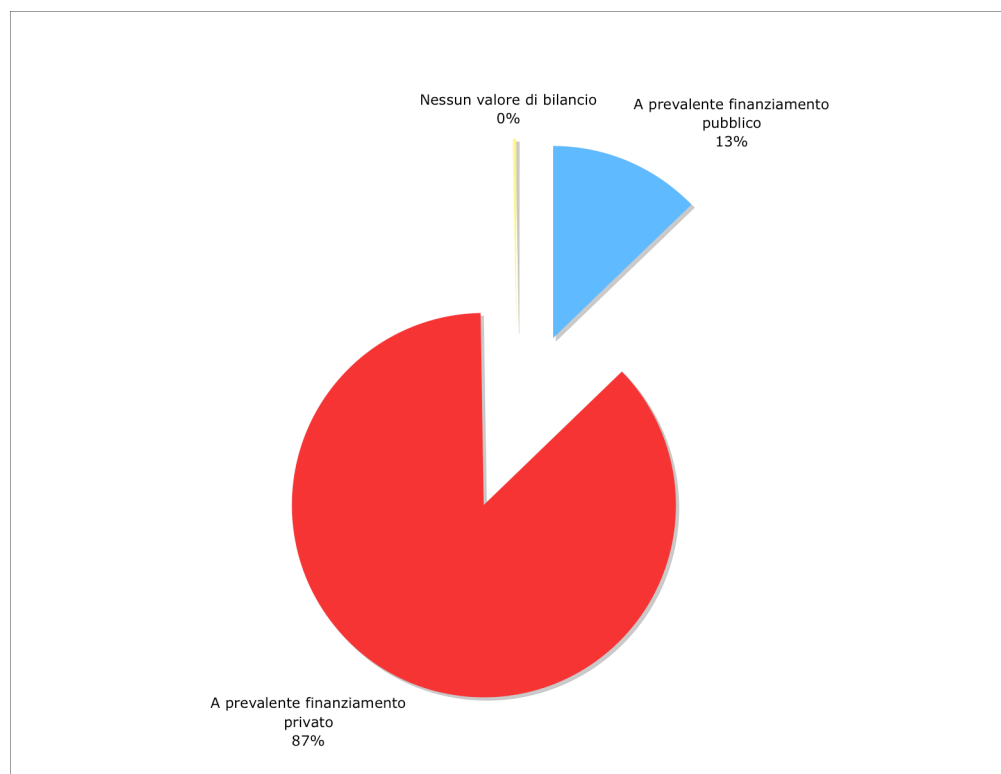
Figura 5: "Distribuzione delle entrate per settore di attività prevalente"



Fonte: Istat, *Istituzioni non profit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria*, Roma, 2001

Rispetto alle fonti di finanziamento, la maggioranza assoluta delle istituzioni non *profit* (86,9%) registra entrate di origine privata, il 12,9% di fonte prevalentemente pubblica (sussidi e contributi a titolo gratuito da istituzioni e/o enti pubblici nazionali e internazionali; ricavi per contratti e/o convenzioni con enti e/o istituzioni pubbliche nazionali e internazionali), mentre per lo 0,2% di esse le entrate sono risultate nulle.

Figura 6: "Distribuzione delle istituzioni per tipo di finanziamento"



Fonte: Istat, *Istituzioni non profit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria*, Roma, 2001

Ad avvalersi maggiormente del finanziamento pubblico sono le istituzioni che forniscono servizi a soggetti in difficoltà finalizzati al campo sanitario (incidenza media del finanziamento pubblico pari al 70,5%), allo sviluppo economico e del reinserimento sociale, ove vi è una forte incidenza delle cooperative di tipo B (52%), alla assistenza sociale (42%).

Le donazioni hanno l'incidenza in assoluto più modesta con proporzioni significative solo nel settore della cooperazione e solidarietà nazionale (35,2% del totale) e in quello della promozione e formazione religiosa (24,4%). Le entrate per voci di bilancio evidenziano infine che oltre la metà delle risorse del settore non *profit* deriva dalla vendita sul mercato pubblico e privato dei beni e servizi erogati; più precisamente, il 27,5% delle entrate proviene dai ricavi per contratti e/o convenzioni con il pubblico ed il 26,4% proviene dalla commercializzazione verso i privati. I contributi degli aderenti per quote associative o altro (16,7%) superano sia i contributi a fondo perduto di fonte pubblica (8,5%) sia i redditi finanziari e patrimoniali (8,1%) o le altre entrate di fonte privata (9,5%), a testimonianza dell'importante sostegno diretto che viene al mondo del non *profit* della società civile.

La dimensione del non *profit* è molto diversificata: a fianco di micro-organizzazioni, caratterizzate da ridotta dimensione economica e utilizzo di personale volontario, coesistono grandi istituzioni che si distinguono per la consistenza della dimensione economica e per l'impiego di dipendenti.

Le micro - organizzazioni prevalgono nel settore dell'ambiente (69,7%), della cultura, sport e ricreazione (62,3%) e la tutela dei diritti e attività politica (61,3%). Al contrario, le grandi istituzioni sono maggiormente frequenti nei settori delle altre attività (agricoltura, industria e servizi: 30,5%), delle relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (25,3%), dello sviluppo economico e coesione sociale (23,9%), dell'istruzione e ricerca (23,6%) e dell'assistenza sociale (20%).

I settori di attività prevalente in cui prevalgono le istituzioni di piccolissime dimensioni (da 1 a 9 dipendenti) sono filantropia e promozione del volontariato (95,7%), tutela dei diritti e attività politica (84,4%), cultura, sport e ricreazione (83,1%) e formazione e promozione religiosa (83,1%). Al contrario le grandi istituzioni (oltre 250 dipendenti) sono presenti in proporzioni superiori alla media nei settori della sanità (6,4%), assistenza sociale (1,9%) e istruzione e ricerca (1,5%).

Tabella 9: "Istituzioni non profit per classe di dipendenti e settore di attività prevalente"

Settori di attività prevalente	Classe di dipendenti				
	Istituzioni senza dipendenti	1-9	10-49	50-249	250 e più
Cultura, sport e ricreazione	131.617	6.747	1.146	198	25
Istruzione e ricerca	6.046	3.553	1.447	408	83
Sanità	8.025	857	480	208	106
Assistenza sociale	13.691	2.918	1.925	593	107
Ambiente	3.013	190		9	
Sviluppo economico e coesione sociale	2.762	853	587	119	17
Tutela dei diritti e attività politica	5.554	1.087	161	35	5
Filantropia e promozione del volontariato	1.106	134			0
Cooperazione e solidarietà internazionale	1.231	146	52	4	0
Promozione e formazione religiosa	5.239	1.299	214	46	4
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	8.632	5.082	1.600	296	24
Altre attività	895	445	267		
TOTALE	187.811	23.311	7.945	1.972	373

Fonte: Istat, *Istituzioni non profit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria*, Roma, 2001

LE DIVERSE TIPOLOGIE DI ORGANIZZAZIONI PRESENTI NEL SETTORE NON *PROFIT*

Le organizzazioni non *profit* si sono sviluppate in diversi settori dell'economia, ma in particolare rivestono un ruolo importante nella produzione di servizi o di interesse collettivo o dei cosiddetti beni meritori, cioè in settori quali l'assistenza sociale, l'educazione, la ricerca, la sanità e la cultura. Tuttavia, nonostante il ruolo dal punto di vista economico e sociale sia tutt'altro che insignificante, questo settore è ancora caratterizzato da una grande incertezza normativa, dalla mancanza di una regolamentazione omogenea, dall'assenza di adeguati interventi governativi in tema di incentivi e da una ridotta trasparenza per quanto attiene agli strumenti di controllo sull'efficienza e l'efficacia della sua azione.

Se facciamo riferimento alla letteratura statunitense sulle organizzazioni non *profit* due sono le definizioni più comunemente proposte¹³²:

1. *A nonprofit organization is, in essence, an organization that is barred from distributing its net earnings, if any, to individual who exercise control over it, such as members, officers, directors, or trustees*
2. *Private organizations that are prohibited from distributing a monetary residual.*

Secondo queste definizioni, l'elemento caratterizzante delle organizzazioni non *profit* è il divieto di distribuzione degli utili sotto forma di dividendi, che però non implica l'assenza di un profitto, dal momento che in realtà un'impresa non *profit* può ugualmente ottenere un profitto che, tuttavia, non può essere distribuito tra i soci, ma deve essere reinvestito per finalità istituzionali.

Mentre nell'impresa, il perseguimento di situazioni di eccedenza dei ricavi sui costi, data la prevalenza del finalismo di carattere economico sugli altri, rappresenta l'obiettivo guida di tutta l'attività, nelle organizzazioni non *profit*, questa costituisce esclusivamente il presupposto che consente agli stessi di perseguire nel tempo la finalità sociale in condizioni di autonomia economica.

Possiamo dire che le organizzazioni non *profit* sono organizzazioni di uomini e cose alla stregua di aziende, ma senza fini di lucro, che perseguono cioè uno scopo non consistente nella realizzazione di un profitto. Sono organizzazioni che inglobano all'interno dei loro obiettivi anche l'etica, che in questo modo

¹³² GUI B., *Productive private nonprofit organizations. A conceptual framework*, *Annales of public and cooperative economics*, n. 75, 1987

orienta gli obiettivi economico- sociali, in una prospettiva che va al di là della legittimazione sociale¹³³.

La crescente importanza assunta dal terzo settore ha spinto il legislatore italiano a rivolgere la propria attenzione verso il vasto e multiforme universo delle organizzazioni non *profit*. Così alla disciplina “generale” civilistica, contenuta nei pochi articoli del Libro I del Codice civile del 1942, il legislatore ha affiancato, nel corso degli ultimi decenni, una disciplina “speciale”. Questa abbondante produzione di legislazione speciale, cresciuta senza un chiaro disegno ordinatore, ha talvolta contribuito a creare separazioni artificiose ed iniquità di trattamento tra i diversi enti del terzo settore, concedendo ad alcuni soggetti giuridici incentivi e benefici che vengono, invece, negati ad altri, sulla base di logiche non chiare.

Dal punto di vista giuridico, rientrano nel concetto di organizzazioni non profit i seguenti soggetti¹³⁴:

- Associazioni e fondazioni riconosciute (art. 14 e segg. Codice Civile). Gli elementi che caratterizzano un’associazione sono: lo scopo di soddisfare i bisogni di natura ideale, o comunque non economica, dei propri membri; e la struttura aperta, cioè esiste la possibilità di ingresso nell’associazione già costituita senza che questo comporti un cambiamento dell’atto costitutivo¹³⁵. Le fondazioni sono enti forniti di personalità giuridica e che non hanno per scopo lo svolgimento di attività economiche¹³⁶;
- Associazioni e fondazioni non riconosciute (art. 36 e segg. C.c.);

¹³³ BALDARELLI M., *Le aziende eticamente orientate: mission, governance e accountability*, CLUEB, Bologna, 2005

¹³⁴ BARBETTA G.P., *Terzo settore e nuove categorie giuridiche: le organizzazioni non lucrative di utilità sociale*, Milano, 2000

¹³⁵ Le associazioni riconosciute sono quelle che hanno chiesto e ottenuto il riconoscimento dallo Stato, acquisendo così tre prerogative principali: l’autonomia patrimoniale, in base alla quale il patrimonio dell’associazione si presenta distinto e autonomo rispetto a quello degli associati e degli amministratori; la concessione di una limitazione di responsabilità degli amministratori per le obbligazioni assunte per conto dell’associazione; la possibilità per l’associazione di accettare eredità, legati e donazioni e di acquisire beni immobili.

¹³⁶ Le fondazioni si costituiscono con negozio unilaterale, con il quale il fondatore (o una pluralità di fondatori) esprime la volontà di destinare il patrimonio alla realizzazione di uno scopo. La differenza con le associazioni si ritrova nel fatto che la legge conferisce la personalità giuridica, nel caso delle associazioni, ad un complesso di persone, e nel caso delle fondazioni, ad un complesso di beni destinati ad uno scopo. Nelle fondazioni, sebbene non possa mancare l’opera dell’uomo per il conseguimento dello scopo, assume una posizione preminente l’elemento patrimoniale, poiché tali enti ricostituiscono per destinare ad uno scopo, stabilito dal fondatore, un complesso di beni messi a disposizione dell’ente stesso.

- Comitati (art. 39 e segg.C.c.). si tratta di una forma di organizzazione plurisoggettiva in cui un gruppo di persone (c.d. promotori) annuncia al pubblico un'iniziativa di beneficenza o soccorso, oppure un programma orientato a promuovere opere pubbliche, monumenti... sollecitando i terzi ad aderire all'iniziativa¹³⁷;
- Fondazioni e associazioni bancarie, nel caso di non esercizio prevalente della gestione delle partecipazioni nella banca;
- Organizzazioni di volontariato (Legge 11.08.1991, n. 266). Le organizzazioni di volontariato devono avvalersi, in modo determinante e prevalente, delle prestazioni personali, volontarie e gratuite dei propri aderenti¹³⁸;
- Cooperative sociali (legge 8.11.1991, n. 381). Lo scopo delle cooperative sociali è quello di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione dei servizi socio- sanitari ed educativi e attraverso lo svolgimento di attività diverse-agricole, industriali, commerciali o di servizi- finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
- IPAB (Istituti di pubblica assistenza e beneficenza) privatizzate (Legge 17.07.1890, n. 381, R.D.I. 30 dicembre 1923 n. 2841, Legge 17 giugno 1926 n. 1187). Le IPAB si caratterizzano per il fatto di avere come scopo principale l'assistenza ai poveri attraverso ogni specie di soccorso materiale o morale: ed è proprio la prevalenza delle finalità assistenziali, rispetto a quelle educative, che permette di distinguere nella pratica le IPAB dalle fondazioni scolastiche e universitarie;
- Associazioni senza fine di lucro e pro- loco (Legge 6.02.1992, n. 66);
- Enti ecclesiastici cattolici (Legge 20.05.1985, n. 222) e Enti religiosi di altre confessioni;
- Organizzazioni non governative (art. 28, legge 26.02.1987, n.49). Sono istituzioni private che possono ottenere il riconoscimento di idoneità dal

¹³⁷ Il comitato si manifesta come un fenomeno associativo ma, mirando anche a formare un patrimonio da destinare al raggiungimento dello scopo, si delinea, dal punto di vista della struttura, analogamente ad una fondazione.

¹³⁸ Le associazioni di volontariato possono assumere la forma giuridica che ritengono più adeguata al perseguimento dei loro fini, purché compatibile con lo scopo solidaristico che le deve contraddistinguere e purché siano espressamente previsti nell'accordo i seguenti elementi: l'assenza di scopo di lucro, la democraticità della struttura, l'elettività e la gratuità delle cariche associative, la gratuità delle prestazioni fornite dagli aderenti, nonché i criteri di ammissione e di esclusione e gli obblighi e i diritti degli aderenti.

Ministero degli Affari Esteri, a condizione che risultino regolarmente e correttamente costituite, abbiano come fine quello di svolgere attività di cooperazione allo sviluppo e prevedano l'obbligo di destinare ogni provento, anche derivante da attività commerciali accessorie o da altre forme di autofinanziamento, per i fini istituzionali;

- Enti di promozione sociale (art. 3, comma 6, legge 25.98.1991, n. 287);
- Enti lirici (D.lgs. 29.06.1996, n. 367);
- Imprese cooperative sociali;
- Centri di formazione professionale;
- Istituti di patronato (legge 804/97, 112/1980, Dpr 101/86).

Dal punto di vista tributario le organizzazioni non *profit* possono essere “enti non commerciali” o “Onlus” disciplinati dal decreto legislativo 4 dicembre 1997, n. 460. Tale provvedimento ha definito alcuni caratteri ed ambiti operativi tipici delle aziende senza scopo di lucro, quali:

- il divieto di distribuzione, anche indiretto di utili o avanzi di gestione;
- obbligo di devoluzione del patrimonio dell'ente in caso di suo scioglimento ad altra associazione con finalità analoghe o per fini di pubblica utilità;
- uniformità ed effettività del rapporto associativo;
- obbligo di redigere e di approvare annualmente un rendiconto economico e finanziario;
- libera eleggibilità degli organi amministrativi, principio del voto singolo, sovranità dell'assemblea dei soci e associati;
- in trasmissibilità della quota associativa;
- svolgimento di attività nei settori dell'assistenza sociale e socio-sanitaria, dell'assistenza sanitaria, della beneficenza, dell'istruzione, della formazione, dello sport dilettantistico, della tutela, promozione e valorizzazione delle cose di interesse artistico e storico, della tutela e valorizzazione della natura e dell'ambiente, con esclusione dell'attività di riciclaggio dei rifiuti urbani, della promozione della cultura e dell'arte, della tutela dei diritti civili, della ricerca scientifica di particolare interesse sociale;

- per le Onlus è stato ancora previsto, l'obbligo di esclusivo perseguimento di finalità di solidarietà sociale, che si realizza allorché le cessioni di beni e prestazioni di servizi vengono rese a favore di persone svantaggiate per ragioni fisiche, psichiche, economiche, sociali e familiari, nonché a beneficio di componenti di collettività estere, limitatamente agli aiuti umanitari. Sempre per tali realtà, è stato previsto anche il divieto di svolgere attività diverse da quelle indicate in precedenza, ad eccezione di quelle ad esse direttamente connesse¹³⁹.

Le organizzazioni non *profit*, come istituti sociali¹⁴⁰, possono essere denominate come:

- Originali quando, tramite la propria attività, soddisfano le esigenze dei propri membri;
- Derivate, quando gli istituti originali, nella loro funzione di promotori, creano istituti funzionalmente esterni ad essi in modo strumentale al fine di raggiungere i fini istituzionali degli istituti stessi.

¹³⁹ PROPERSI A., *Le aziende non profit*, Etas Libri, Milano, 1999; PROPERSI A., ROSSI G., *Enti non profit*, Ed. Il sole 24 ore, 1999; PROPERSI A., ROSSI G., *Il volontariato*, Ed. Il sole 24 ore, 1999

¹⁴⁰ FIORENTINI G., *Organizzazioni non profit e volontariato*, Etas libri, Milano, 1997

LE CARATTERISTICHE DELLE ORGANIZZAZIONI NON *PROFIT* DA UN PUNTO DI VISTA ECONOMICO AZIENDALE

L'obiettivo delle organizzazioni non *profit* è la “realizzazione di utilità sociale per determinati gruppi di soggetti, attraverso la produzione di beni collettivi o relazionali, produzione che deve pur sempre avvenire in condizioni di economicità, nell'ambito di un equilibrio destinato a durare nel tempo¹⁴¹”. Per questa ragione, il risultato del loro operare non va valutato in relazione alla loro capacità di produrre ricchezza economica, quanto in relazione alla quantità e qualità dei bisogni sociali soddisfatti, ovvero all'utilità sociale da esse prodotta¹⁴².

Secondo elemento da sottolineare è il ridotto significato economico del sistema degli scambi di mercato e dei valori economici da esso generati. Nelle organizzazioni non *profit* il sistema di valori di scambio perde in gran parte significato a causa della presenza rilevante in ingresso di fattori produttivi a titolo di liberalità e della cessione di prodotti gratuiti o a condizioni di prezzo non di mercato.

Terzo elemento da evidenziare è il concetto di successo (o eccellenza) dell'organizzazione cui deve correttamente fare riferimento.

Per le organizzazioni non *profit* il reddito è un criterio non applicabile, non perché le organizzazioni non *profit* non debbano soggiacere al rispetto dell'economicità, ma per il fatto che la dimensione economica di questi istituti ha carattere strumentale rispetto a un fine istituzionale che ha invece prevalentemente carattere sociale.

Per riuscire a raggiungere lo scopo di natura sociale che motiva la sua esistenza e la sua azione, le organizzazioni non *profit* devono riuscire a coniugare in modo eccellente la loro spinta solidaristica con la razionalità economica necessaria a garantire efficienza al suo agire. Ne deriva che l'approccio alla misurazione della performance di medio- lungo termine dovrà per forza considerare almeno due livelli di analisi:

- il perseguimento effettivo dello scopo sociale istituzionale (livello finalistico);
- il rispetto delle condizioni di economicità (livello strumentale).

¹⁴¹ CASELLI, 1996

¹⁴² ANTOLDI F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit*, McGraw- Hill, Milano, 2003

Le organizzazioni non *profit*, dal punto di vista economico aziendale, presentano le seguenti peculiarità¹⁴³:

- natura giuridica privata;
- costituzione formale;
- autogoverno;
- assenza di distribuzione degli utili¹⁴⁴;
- disponibilità di risorse di varia natura in forma gratuita o a condizioni agevolate (risorse umane- volontari, o anche beni/ servizi ottenuti a prezzi inferiori);
- presenza di lavoro volontario non remunerato, spinto da spirito altruistico e dalla condivisione degli ideali dell'istituto;
- spirito ideale e motivazionale che può coinvolgere non solo volontari, ma anche finanziatori esterni¹⁴⁵;
- ricevimento di risorse da parte di finanziatori che non si attendono di ricevere controprestazioni proporzionate al valore delle risorse erogate;
- prevalente esercizio di attività operative diverse da quelle della produzione di beni e servizi finalizzate all'ottenimento di utili;
- finalità primaria e diretta di natura sociale. Rispetto a tale finalità gli aspetti economici assumono una valenza strumentale, costituendo una sorta di vincolo¹⁴⁶. Mentre nell'impresa il perseguimento di situazioni di eccedenza dei ricavi rispetto ai costi, data la prevalenza del finalismo di carattere economico rispetto agli altri, rappresenta l'obiettivo guida di tutta l'attività, nelle organizzazioni non profit questa costituisce

¹⁴³ PROPERSI A., GRUMO M., *Le prospettive di sviluppo delle aziende non profit: la legislazione settoriale e i suoi limiti per la crescita del settore*, Sinergie, n.53, 2000; COLOMBO G., STIZ G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, IPSOA; SALOMON L.M., ANHEIER H.K., *In search of the non profit sector: the question of definition*, Voluntas, International journal of voluntary and non profit organization, n.3, pp. 125- 151, 1992

¹⁴⁴ Questi, quando esistenti, devono essere utilizzati per migliorare la capacità di perseguire le proprie finalità sociali

¹⁴⁵ PROPERSI A., ROSSI G., *Gli enti non profit*, Il sole 24 ore, Milano 2004

¹⁴⁶ MATACENA A., *Impresa e responsabilità sociale. Impresa sociale e impresa cooperativa. Verso un primo tentativo di sistematizzazione*, in AAVV, *Opere in memoria di Raffaele Dorianò*, Cedam, Padova, 1997

esclusivamente il presupposto che consente di perseguire nel tempo la finalità sociale in condizioni di autonomia economica¹⁴⁷;

- rilevanza dominante della fiducia, ciò rispetto alla possibilità non solo di procurarsi risorse gratuite e donazioni, ma anche di stabilire un rapporto relazionalmente ricco con i propri utenti¹⁴⁸ e con la collettività di riferimento;
- assenza di diritti proprietari che possono essere ceduti, riscattati, o che comportino il diritto ad una distribuzione delle risorse liberate in sede di eventuale liquidazione dell'istituto. L'impossibilità di distribuire utili comporta per le organizzazioni non profit l'assenza di ben definiti interessi proprietari, portando alla perdita di un punto di riferimento certo per le scelte gestionali e per il controllo della gestione, che può favorire, in mancanza di trasparenza e di forme di controllo alternative, situazioni di scarsa performance dell'organizzazione;
- difficoltà di misurare il valore creato dall'attività d'azienda;
- tendenza a creare, al pari delle imprese, adeguate strutture patrimoniali con l'obiettivo di svilupparsi e sopravvivere nel tempo;
- gestione istituzionale, talvolta, organizzativamente e amministrativamente approssimata sorretta, soprattutto nella fase iniziale, soltanto dallo slancio ideale o dalla generosità del fondatore o del contributo volontario talvolta discontinuo dei simpatizzanti¹⁴⁹, ma tendente a strutturarsi in forma manageriale¹⁵⁰;
- gestione tipicamente complessa, consistente nel prevalente esercizio di attività di utilità sociale accompagnate dal concorrente esercizio di attività produttive collaterali, realizzate secondo caratteri di non prevalenza e primarietà e finalizzate all'ottenimento di avanzi di gestione da utilizzarsi per il finanziamento dell'attività principale.

Analizzando i possibili fattori critici di successo per un'onp, Caselli (1996) evidenzia quali capacità di governo risultino essere necessarie al fine della sopravvivenza e dello sviluppo delle aziende non profit. Esse sono così sintetizzabili:

¹⁴⁷ GRUMO M., *Introduzione al management delle aziende non profit*, Milano, 2001

¹⁴⁸ FAZZI L., *L'impresa sociale nella transizione del Welfare: scenari mobili*, in BOCCIATO F., *Finanza etica e impresa sociale*, Bologna, 2000

¹⁴⁹ TESSITORE A., *La produzione e la distribuzione del valore*, in AAVV *Le aziende non profit tra stato e mercato*, Aidea, Clueb, 1995

¹⁵⁰ PROPERSI A., ROSSI G., *Gli enti non profit*, Il sole 24 ore, Milano 2004

- capacità di governare le risorse dell'organizzazione in una prospettiva realmente strategica capace di coniugare la volontà di dare sempre risposte immediate ai bisogni manifesti con la necessità di garantire l'accumulo e il rinnovo delle risorse necessarie allo sviluppo futuro dell'organizzazione;
- capacità di integrare la missione, i valori, le finalità sociali dell'ente in una eccellente formula organizzativa, fondata sull'equilibrio dinamico tra strategia (scopo, obiettivi, modalità per raggiungerli), assetto organizzativo (struttura e sistemi operativi) e cultura organizzativa (simboli, ideali, esperienze, competenze);
- capacità di generare presso i membri dell'organizzazione consenso, condivisione e corresponsabilizzazione attorno alle scelte strategiche;
- capacità di realizzare e diffondere una buona prassi gestionale interna in ogni area dell'organizzazione, attenta e coerente con i valori professati;
- capacità di gestire con estrema cura il rapporto con l'utenza, i beneficiari dell'attività svolta dall'organizzazione non *profit*;
- Capacità di gestire in modo efficace le relazioni con i molteplici stakeholder esterni;
- Capacità di sviluppare e impiegare sistemi multidimensionali di misurazione e controllo delle performance aziendali, in un'ottica di trasparenza e affidabilità nei confronti degli *stakeholders*.

Le nuove sfide manageriali¹⁵¹ che oggi il settore non *profit* si trova ad affrontare sono:

- La convinta adesione alla missione non *profit* e la certezza della bontà della causa non devono fuorviare il management dell'organizzazione, grande o piccola che sia, dall'uso flessibile e intelligente delle proprie risorse, che non sono mai molte;
- L'attenzione da rivolgere agli obiettivi focali- morali non deve essere isolata dall'attenzione da rivolgere ai problemi dell'equilibrio economico aziendale e al confronto tra obiettivi e risultati: deve cioè evitarsi che il fallimento della gestione si trasformi in mancata verifica della moralità della missione.

¹⁵¹ CAFFERATA R., *Contributo alla diffusione degli studi sulle organizzazioni non lucrative in Italia*, Sinergie, n.53, 2000

I DIVERSI MODELLI GESTIONALI

Un'importante ricerca¹⁵² ha evidenziato chiaramente il vantaggio competitivo che nelle organizzazioni non *profit* deriva dalla natura del tutto particolare dei modelli di appartenenza e dei modelli di gestione delle risorse umane. La presenza diffusa di contratto psicologico di tipo relazionale¹⁵³ non solo tra volontari ma anche tra i lavoratori non soci testimonia una flessibilità e *commitment* difficili da eguagliare nel mondo pubblico e nel privato *for profit*. Nel contempo, la presenza di modelli gestionali caratterizzati da equità distributiva e procedurale sta alla base di un vantaggio che si traduce in superiori livelli di soddisfazione dei lavoratori.

I principali modelli gestionali delle organizzazioni non *profit* presenti sono¹⁵⁴:

- Il *modello grant making puro*, che identifica le organizzazioni non *profit* interamente dedicate al *fund raising* ed alla selezione di progetti esterni cui assegna i fondi. Queste organizzazioni sono caratterizzate da una intensa attività di promozione della propria immagine, della missione e della sollecitazione della solidarietà pubblica al fine di ottenere una raccolta di fondi da ridistribuire;
- Il *modello operativo puro*, in cui i proventi consistono principalmente di contributi assegnati da soggetti che svolgano istituzionalmente tale attività di finanziamento (Ministeri, Enti Pubblici...). Queste organizzazioni non hanno dei veri e propri oneri di *fund raising* ma una elevata incidenza degli oneri amministrativi e di supporto generale per la conduzione delle rilevanti strutture interne attive per la realizzazione di programmi, dei progetti e comunque delle attività di natura istituzionale;
- Il *modello misto* che è la combinazione dei due modelli precedenti dove, accanto ad una significativa attività operativa interna, si può trovare una attività erogativa verso l'esterno, ancora più frequente è il caso in cui accanto ad una significativa quantità di proventi ottenuti da contribuenti istituzionali, l'organizzazione non *profit* riesca ad ottenere proventi da una continuativa attività di *fund raising*.

¹⁵² BORZAGA C., *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, Fondazione italiana per il volontariato, 2000

¹⁵³ SOLARI L., *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Carocci Editore, Roma, 2004; SOLARI L., PETROLI S., *Impresa sociale e contratto psicologico dei lavoratori*, Impresa sociale, 69, 2003

¹⁵⁴ MARAMAI A., *L'importanza di indici e indicatori di performance per misurare l'efficienza delle ANP*, Enti non profit, n. 3, 2007

Nell'ambito della gestione delle organizzazioni non *profit* è possibile individuare il flusso dei “circuiti gestionali tipici”¹⁵⁵ su cui ruota prevalentemente l'attività posta in essere, al fine di soddisfare i bisogni sociali. In particolare, gli andamenti aziendali delle imprese sociali possono essere raggruppati in cinque segmenti gestionali¹⁵⁶:

- gestione caratteristica istituzionale, che comprende le attività tipiche volte all'impiego degli elementi patrimoniali necessari per il raggiungimento degli scopi statutari;
- gestione delle attività accessorie sussidiarie e strumentali a quella caratteristica, volte in genere all'esercizio, diretto o indiretto, di attività commerciali;
- gestione patrimoniale, concernente sia la gestione di quei beni¹⁵⁷ posseduti solo a scopo di produrre rendite sia i mezzi monetari eccedenti il normale fabbisogno finanziario della gestione;
- gestione monetaria e finanziaria, anch'esse strumentali alle precedenti, consentono di raggiungere e mantenere l'equilibrio monetario, assicurando in pratica la copertura monetaria necessaria per far fronte agli impegni di pagamento nei tempi concordati;
- gestione della raccolta fondi, diretta all'acquisizione di contributi monetari e di beni in natura, destinata ad assumere sempre più caratteri di sistematicità e di professionalità;
- gestione straordinaria, che accoglie accadimenti straordinari.

Le organizzazioni non *profit* agiscono con riferimento a due distinti mercati¹⁵⁸:

- Un mercato definibile della solidarietà o dei benefattori, composto da individui e organizzazioni che desiderano compiere, a vari scopi, atti di beneficenza, altruismo, volontariato e che chiedono alle non *profit* occasioni in proposito;

¹⁵⁵ PROPERSI A., *Le aziende non profit: i caratteri, la gestione e il controllo*, Etas, Milano, 1999

¹⁵⁶ COLOMBO G., STIZ G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, IPSOA; FIORENTINI G., *Impresa sociale e sussidiarietà*, Franco Angeli, Milano, 2006

¹⁵⁷ PREITE D., *Il sistema contabile per la dirigenza pubblica*, Egea, Milano, 2002

¹⁵⁸ MILANESE P., *Mercati della solidarietà e mercati del benessere: le dimensioni della concorrenza nel mondo non profit*; GALLUCCI C., *Una interpretazione sistemica delle relazioni tra ambiente e organizzazioni non profit*, Economia e diritto del terziario, n.3, 2001

- Un mercato che può dirsi del benessere o degli utenti, rappresentato dall'insieme di destinatari (effettivi o potenziali) degli interventi delle non *profit* medesime.

Se il mercato del benessere appare naturalmente legato al tipo di bene o servizio di *welfare* prestato, con la conseguenza che la concorrenza interna ad esso relativa sarà contenuta entro quel ambito, per il mercato della solidarietà è possibile una competizione che si estende oltre il proprio segmento specifico di attività, coinvolgendo, al limite, l'intero terzo settore.

Un'altra significativa differenza fra mercato della solidarietà e mercato del benessere deriva dagli obiettivi che le rispettive dinamiche competitive andrebbero a soddisfare: nel primo caso la concorrenza risulta finalizzata al reperimento delle risorse, di volta in volta individuate nel *private giving* o nella prestazione di lavoro volontario, mentre nel secondo prevale, per così dire, il mantenimento della ragion d'essere dell'organizzazione.

Benché naturalmente focalizzate sul mercato della solidarietà in senso proprio, le organizzazioni non *profit* mostrano un elevato interesse verso altre fonti d'entrata.

Prima della cosiddetta privatizzazione del *welfare*, i contributi pubblici costituivano una risorsa centrale, per cui l'offerta di solidarietà in senso stretto risultava superiore rispetto alle esigenze delle organizzazioni, che pertanto non avvertivano il bisogno di considerare i *private giver* e il personale volontario come un vero e proprio mercato. Contrariamente alle attese, la ri - definizione delle politiche di *welfare*, pur limitando i finanziamenti statali e facendo della solidarietà privata e volontaria la nuova risorsa critica per il terzo settore, non ha portato ad una modifica nelle scelte gestionali delle onp. Molte, invece di orientare i propri sforzi in direzione dell'emergente mercato della solidarietà, tendono ad assumere atteggiamenti di conservazione e difesa degli storici rapporti collaborativi con i responsabili pubblici. In altri casi, le risorse mancanti vengono ricercate laddove esistono già dei mercati da cui attingere, come accade per quelle fasce d'utenza in grado di pagare i servizi prestati oppure anche per quei *private giver* che considerano l'impegno sociale una stabile componente della propria attività principale.

In realtà, la crescita del terzo settore e la progressiva differenziazione delle istanze sociali e culturali hanno portato ad una maggiore selettività nelle scelte solidaristiche. Queste ultime non si esauriscono più nel rapporto con l'organizzazione non *profit*, ma mirano a verificare l'effettiva capacità, da parte dell'organizzazione prescelta, di soddisfare quei bisogni verso i quali *private giver* e volontari si sentono particolarmente sensibilizzati.

Inoltre non va trascurata la distinzione che, di recente, molte organizzazioni non *profit* operano tra *private givers* sulla base dell'influenza esercitata dagli stessi in merito alla destinazione delle risorse.

Tale differenziazione avviene tra soci amici che, condividendo la *mission*, sono disponibili a fornire un sostegno economico ma risultano meno interessati alle attività logistiche di esecuzione del mandato, e soci attivi che, invece, preferiscono esprimere la loro solidarietà impegnandosi personalmente nell'attività di erogazione del servizio.

La stessa raccolta, diretta e indiretta dei fondi, distinguibile a sua volta in generica e su progetto qualifica diversi gradi di influenza esercitabili dai benefattori. La raccolta è generica quando il rapporto tra organizzazioni non *profit* e donatore non è collegato ad un progetto specifico; la raccolta su progetto, quando il donatore è motivato ad elargire in presenza di uno specifico progetto con rapporti fonte finanziaria/impiego stretti e visibili. Questa modalità richiede necessariamente sia una fase preparatoria al versamento, di esplicitazione degli obiettivi da raggiungere, supportata da attività di comunicazione mirante a specifici segmenti, sia una gestione attenta del rapporto ex- post non solo di ringraziamento, ma anche e soprattutto di comunicazione puntuale dei risultati conseguiti tramite la donazione.

Oggi, il forte incremento delle organizzazioni non *profit* e una maggiore attenzione all'utente finale hanno modificato i parametri di valutazione che i beneficiari utilizzano per misurare la validità delle performance. Ciò comporta una rivisitazione delle logiche del management il quale si vede costretto ad attivare processi in virtù dei quali i potenziali utenti e donatori, non più passivi e grati utilizzatori ma soggetti critici coinvolti sempre più dall'organizzazione, condideranno solo scelte valoriali vicine alle loro istanze atte a creare loro soddisfazione.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY NEL *NON PROFIT*

RESPONSABILITÀ SOCIALE NEL <i>NON PROFIT</i>	76
COMUNICAZIONE	79
IL PIANO STRATEGICO.....	84
RENDICONTAZIONE	87

RESPONSABILITÀ SOCIALE NEL *NON PROFIT*

Il processo di revisione dello Stato sociale e la fine di una visione del sistema economico- sociale fondato esclusivamente su due attori- stato e mercato- hanno portato nell'ultimo decennio ad un forte sviluppo dello spazio di azione e delle responsabilità del cosiddetto settore non *profit* che viene ora considerato un attore fondamentale all'interno di una società complessa e differenziata.

Le organizzazioni del terzo settore sono chiamate a costruire una relazione di fiducia non solo con “il ben agire”, ma anche attraverso gli strumenti della comunicazione sociale, della trasparenza nei confronti della comunità.

Esse nascono per il diretto soddisfacimento dei bisogni della società civile, traggono dalla stessa i mezzi per il loro sostentamento economico e morale, concorrendo direttamente al suo progredire. È quindi nei confronti della comunità di riferimento che le organizzazioni non *profit* devono rispondere del loro operato.

Pertanto, il ruolo di crescente importanza richiede a tali organizzazioni uno sviluppo culturale e organizzativo, che ne incrementi l'effettiva capacità di dare risposte ai bisogni sociali e di gestire al meglio le risorse disponibili.

Sotto la pressione di un processo di sviluppo che ne ha accresciuto significativamente la complessità gestionale e di una sempre maggiore ristrettezza della finanza pubblica, molte organizzazioni non *profit* si sono poste in una prospettiva di aziendalizzazione, che comporta il passaggio da una modalità di gestione “tradizionale” spesso caratterizzata da improvvisazione e approssimazione, ad un sistema programmato di gestione, in grado di assicurare l'efficienza e l'efficacia dell'attività svolta¹⁵⁹. In particolare ciò determina:

- il passaggio dalla contabilità finanziaria di tipo autorizzativo, che rileva semplicemente i movimenti finanziari (entrate e spese) ad una contabilità economico- patrimoniale, basata sul principio della competenza economica, in grado di rilevare, tramite la

¹⁵⁹ COLOMBO G., STIZ G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, IPSOA.

contrapposizione costi- ricavi, anche gli aspetti economici della gestione;

- l'introduzione di una contabilità analitica, in grado di rilevare i costi (e i ricavi) dei singoli settori, nonché il costo delle singole operazioni;
- l'adozione di un sistema di controllo di gestione, in grado di programmare la gestione nei suoi aspetti essenziali sia quantitativi sia qualitativi, e di controllarne l'effettivo svolgimento secondo le linee tracciate.

Perché mai le organizzazioni non *profit* dovrebbero preoccuparsi di utilizzare degli strumenti di rendicontazione sociale? Non è forse vero che le organizzazioni non *profit* nascono da un duplice fallimento, quello del contratto e dello Stato, e che dunque la loro stessa esistenza dice della meritorietà del loro operare? Che bisogno c'è che organizzazioni a movente ideale debbano sottoporsi al vincolo della rendicontabilità del proprio operato quando la validità e l'efficacia delle loro azioni è già dimostrata dalla fiducia che i cittadini ripongono in esse? Il non avere scopo di lucro (almeno prevalente) e perseguire finalità di solidarietà sociale non conduce automaticamente ad essere socialmente responsabili.

Cosa succede nelle organizzazioni non *profit*? L'assenza di scopo di lucro ed il perseguimento di obiettivi sociali permettono di superare la possibile dicotomia tra responsabilità verso gli stakeholder e doveri fiduciari interni?

Come sottolineato da Bouckaert e Vandenhove (1998) solo un'analisi superficiale può portare all'affermazione che, essendo gli obiettivi di una organizzazione non *profit* sociali dall'inizio alla fine ed il contenuto della responsabilità fiduciaria non riconducibile al perseguimento di un profitto privato da parte degli azionisti, ma ad uno scopo sociale, non esiste conflitto tra responsabilità fiduciaria e socio- consequenziale¹⁶⁰.

Il fatto che le organizzazioni non *profit* perseguano una *mission* istituzionale che implica un beneficio verso particolari *stakeholder* ritenuti meritevoli di aiuto, non comporta automaticamente un atteggiamento socialmente responsabile in tutte le direzioni. Va altresì osservato che lo sbilanciamento verso gli interessi particolari di uno specifico *stakeholder* (di missione o non) potrebbe portare ad un allontanamento dalla stessa *mission*.

La responsabilità sociale dell'organizzazione non *profit* viene quindi ricondotta alla sua capacità di perseguire in modo efficace ed efficiente la propria *mission*

¹⁶⁰ BOUCKAERT L., VANDENHOVE J., *Business ethics and the management of non profit institutions*, Journal of business ethics, vol. 17, issue 9, 1998

istituzionale, nel rispetto di criteri di qualità, di inclusione e di reciproco riconoscimento degli interessi di tutti gli *stakeholder*.

Una organizzazione non *profit* non può considerarsi immune dal rischio dell'emergenza di comportamenti opportunistici al proprio interno e soprattutto non può eludere il problema di misurare, in qualche modo, l'efficacia dei propri interventi¹⁶¹.

C'è dunque bisogno di assicurare una certa "tracciabilità" del proprio operato¹⁶².

Nelle organizzazioni non *profit* la responsabilità sociale rappresenta l'assunzione obiettivizzante dell'agire economico, assunzione questa generante nuovi comportamenti imprenditoriali e gestionali¹⁶³.

Detta responsabilità si caratterizza quindi, nel perseguire obiettivi non economici e finanche solidaristici, sempre però nel rispetto del vincolo di economicità¹⁶⁴ gravante su qualsivoglia impresa, vincolo che impone, come caratteri di esistenza dell'unità aziendale, la continuità gestionale e la capacità di autonoma sopravvivenza e di autonomo sviluppo.

Nelle organizzazioni non *profit*, per le quali la creazione di valore sociale rappresenta la *mission* aziendale, l'autoreferenzialità ha prestato il fianco a comportamenti opportunistici e non socialmente responsabili con forti ricadute sull'intero settore non *profit*¹⁶⁵. Si sente, pertanto, la necessità di dotarsi di idonee strumentazioni e competenze al fine di valutare se ed in quale misura l'azione dell'organizzazione conduca effettivamente alla produzione di valore sociale al fine di evitare una pur involontaria divergenza rispetto ai predefiniti obiettivi di socialità.

In definitiva possiamo affermare che la responsabilità sociale deve essere vista per qualsiasi azienda come elemento fondamentale del proprio essere e del proprio divenire, che motiva la sua costituzione e ne giustifica la sopravvivenza nella società nel lungo periodo.

¹⁶¹ SACCONI L., *Standard, autoregolazione e vantaggio comparato dell'impresa cooperativa*, Il ponte, n. 59, 2003

¹⁶² ZAMAGNI S., *Il terzo settore e la CSR*, Non profit, n. 1, 2005

¹⁶³ JAMES E., *The non profit sector in comparative perspective*, in POWELL W.W., *The non profit sector: a research handbook*, Yale University press, New haven, 1987

¹⁶⁴ MATAACENA A., *Informazione e comunicazione nelle onlus*, Sinergie, n.53, pp. 3- 32, 2000

¹⁶⁵ CANALETTI F., NISIO A., ROMANAZZI P., SPADAVECCHIA M.M., *Social responsibility e social reporting: aziende private profit oriented e non profit, aziende pubbliche*, ARACNE, 2007

COMUNICAZIONE

Dagli anni 60 ad oggi il profilo aziendale delle organizzazioni non *profit* ha visto una profonda trasformazione: l'informalità e la militanza hanno lasciato il posto al perseguimento di sempre più alti livelli di efficienza ed efficacia; i soggetti locali tendono da semplici beneficiari a diventare co- protagonisti del proprio presente e futuro. In particolare, nell'ultimo decennio, nonostante la diminuzione dei fondi ministeriali per la cooperazione allo sviluppo, le organizzazioni non *profit* sono riuscite ad incrementare il proprio volume di attività facendo leva sul rapporto diretto con i partner locali, sulla capacità di mobilitare risorse finanziarie della società civile, degli enti locali e dell'unione europea, e sul crescente coinvolgimento di persone qualificate all'interno dei propri progetti.

In questa evoluzione un ruolo sempre più importante assume la politica di comunicazione.

La comunicazione è la via più efficace ed efficiente per perseguire l'obiettivo di sviluppare e consolidare la risorsa immagine¹⁶⁶, perché permette di instaurare intense e continuative relazioni positive e di consolidare i legami con i pubblici dell'organizzazione non *profit*, alimentandone così la fiducia. Infatti, la fiducia assume rilievo strategico quando ci sono legami stabili, e non interazioni sporadiche; essa ha bisogno "che si instauri tra le parti un processo comunicativo che richiede la partecipazione di entrambi i soggetti: di colui che, in una relazione, richiede fiducia all'altro e di quest'ultimo il quale a sua volta ripone la fiducia richiesta"¹⁶⁷.

La comunicazione può risultare anche un fattore critico di successo per l'organizzazione non *profit*, in quanto un'immagine forte e positiva rappresenta un vantaggio considerevole per un'organizzazione che intenda guadagnarsi il consenso e l'appoggio di donatori e volontari, la cui scelta è fondata esclusivamente sulla reputazione dell'organizzazione non *profit* e sulla fiducia circa la bontà della sua causa.

Ciò che non è stato ancora compreso del tutto da parte delle organizzazioni, specie le più piccole (dotate di risorse limitate ed irregolari) è che tra il grado di trasparenza e di fiducia da parte della società civile potrebbe sussistere una conveniente relazione positiva¹⁶⁸. In particolare, per le organizzazioni in

¹⁶⁶ ANTOLDI F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit*, McGraw- Hill, Milano, 2003

¹⁶⁷ VICARI S., *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, Finanza, marketing e produzione, 3, 1992

¹⁶⁸ PROPERSI A., GRUMO M., *Le prospettive di sviluppo delle aziende non profit: la legislazione settoriale e i suoi limiti per la crescita del settore*, Sinergie, n.53, pp. 289- 332, 2000

oggetto, forse ancor di più di quanto questo valga per le imprese, la reputazione aziendale, quale elemento di sintesi, centrale e unificante, costruito con il fare quotidiano¹⁶⁹, ma anche, mediante la realizzazione di condizioni di comunicazione sistematica con l'ambiente esterno, e quindi di trasparenza nella gestione, rappresenta una fondamentale risorsa economica di carattere immateriale di evidente valenza strategica.

Per le organizzazioni non *profit* i principali portatori di interessi sono¹⁷⁰: i soci, i finanziatori istituzionali, i donatori privati, i collaboratori, i soggetti istituzionali e la comunità locale dei paesi in cui opera l'ente, le organizzazioni non *profit* collegate.

I soci non sono portatori di attese di ritorno economico, ma legano la propria soddisfazione alla capacità che l'organizzazione non *profit* dimostra di assolvere alle finalità istituzionali. Tale adempimento suscita nei soci senso di utilità, sentimento di realizzazione di sé, rispondendo così a quei bisogni, connessi alla sfera dei valori e degli ideali, di norma all'origine del proprio coinvolgimento nella organizzazione non *profit*.

I finanziatori istituzionali sono mossi dall'obiettivo di attuare una razionale allocazione delle risorse, la quale implica la valutazione dell'efficacia dell'azione della organizzazione non *profit* ed eventualmente la comparazione con aziende analoghe.

Per i donatori privati la verifica del raggiungimento delle finalità dell'organizzazione non *profit* è condizione per una fidelizzazione dell'attività di erogazione di fondi¹⁷¹.

Il perseguimento della missione è assai rilevante anche per conservare e alimentare la motivazione e la fedeltà dei collaboratori. Gran parte del personale retribuito ha una forte identificazione con le finalità istituzionali, così che la verifica dell'efficacia dell'organizzazione non *profit* diviene fonte di gratificazione e fattore di sostegno all'impegno lavorativo. Ciò assume ancora maggior rilievo per i volontari, il cui coinvolgimento duraturo nella vita dell'organizzazione è influenzato, oltre che dalla positività del clima organizzativo e dalle opportunità di sviluppo personale percepite, dalla consapevolezza dei benefici ottenuti dai destinatari degli interventi.

Se si utilizza la cultura della teoria degli *stakeholder*, si rende più trasparente l'azienda, ci si orienta verso le giuste decisioni, con una capacità di sopportare

¹⁶⁹ POWELL F., GUERIN D., *Civil society and social policy*, A&A Farmar, 1997

¹⁷⁰ HINNA L., *Il bilancio di missione. La rendicontazione contabile esociale nelle strutture non profit*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, luglio- agosto, 2000

¹⁷¹ DRUCKER P.F., *Il grande cambiamento*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1996

un rischio maggiore ed infine si sviluppa un maggiore controllo sull'attività di governo dell'azienda, ed in essa, le persone ad agire nella stessa direzione, per costruire insieme una società migliore, non emergendo tanto l'interesse specifico di ciascun individuo, ma il mio interesse ed il tuo interesse, nella teoria degli *stakeholder*, porta all'agire comune.

Molteplici sono i soggetti che, per diversi motivi, possono essere interessati a conoscere le vicende che coinvolgono l'azienda/ organizzazione¹⁷²:

- i soci, che desiderano conoscere lo stato di salute dell'organizzazione non *profit*, ovvero l'esistenza di condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale, e che sono interessati a verificare il grado di raggiungimento delle finalità istituzionali;
- il consiglio di amministrazione ed il management, a cui spetta la formulazione delle strategie di sviluppo, il monitoraggio della gestione, la verifica ed il controllo delle attività svolte e delle decisioni assunte;
- i revisori dei conti, che devono adempiere al loro ruolo istituzionale di accertamento e di verifica della corrispondenza delle registrazioni ai documenti contabili, nonché il rispetto dei principi e delle norme di legge;
- i sostenitori e benefattori, interessati a conoscere le modalità di impiego dei contributi e delle donazioni;
- i volontari;
- le Amministrazioni Pubbliche, con le quali le organizzazioni non *profit* instaurano rapporti di collaborazione, di convenzione o di contribuzione;
- le autorità amministrative competenti a svolgere controlli sulle attività di talune organizzazioni non *profit*;
- il legislatore fiscale, chiamato a svolgere una funzione di vigilanza e di controllo sull'operato di tali istituzioni allo scopo di prevenire ed intervenire su eventuali forme di evasione tributaria.

La comunicazione esterna sui programmi e sulle attività dell'organizzazione stessa, anche attraverso l'evidenziazione degli aggregati economici e finanziari che vanno a costituire i bilanci delle organizzazioni stesse, deve tener conto degli indicatori di attività, anche per trasformare l'obbligo di formazione del

¹⁷² GOBBI E., *Guida al non profit in Italia*, Lentati & Partners, Milano, 2004

bilancio in opportunità di comunicazione¹⁷³ con i diversi interlocutori dell'organizzazione non *profit*.

Nelle organizzazioni non *profit* la comunicazione assume dei toni differenti. In alcune categorie di organizzazioni non *profit*, tipo gli enti pubblici, la comunicazione ha carattere normativo e quindi obbligatorio, in altre, quali quelle di carattere umanitario, il processo di comunicazione delle finalità, obiettivi, strategie e programmi dovrebbe essere sempre attivato allo scopo di ottenere risorse necessarie per espletare e migliorare il servizio, o promuoverne altri.

Tutte le organizzazioni non *profit* dovrebbero predisporre un sistema informativo tramite il quale garantire la trasparenza:

- gestionale- perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere la verifica del rispetto dei vincoli economici posti in testa a ciascuna di esse come d'altronde a qualunque tipo di organizzazione *for profit* o non *profit* che sia;
- amministrativa- perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere la verifica del rispetto dei vincoli d'ordine legale nascenti per effetto delle eventuali agevolazioni godute;
- istituzionale- perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere il controllo dell'effettivo orientamento alle finalità solidaristiche e la verifica del raggiunto livello di tale obiettivo.

Deve cioè esistere un'esplicita e coerente coordinazione tra *mission*, *governance* ed *accountability*¹⁷⁴.

La *mission* rende esplicito il finalismo aziendale motivante l'essere ed il divenire dell'azienda, collegando così gli obiettivi aziendali perseguiti alle strategie tramite le quali raggiungerli.

La *corporate governance*¹⁷⁵ evidenzia la struttura di comando/ governo presente nell'organizzazione ed identifica gli strumenti tramite i quali governare il conflitto fisiologico fra l'interesse dei gestori dell'impresa ad esercitare il controllo senza interferenze e l'interesse dei soggetti che l'hanno costituita e su cui "ricade" l'esito dell'azione gestionale.

¹⁷³ TRAVAGLINI C., *Valutazioni e indicatori dei servizi prodotti nelle organizzazioni non profit*, Azienda Pubblica, 1992

¹⁷⁴ MATACENA A., *Accountability e social reporting nelle imprese sociali*, Impresa sociale, gennaio- marzo, 2007

¹⁷⁵ GALLINO L., *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005

In sintesi con il termine *corporate governance* si identificano le modalità tramite le quali si costruiscono forme di partecipazione al governo aziendale dei soggetti esterni alla conduzione diretta dell'affare sociale, partecipazione da intendersi in termini di poteri di indirizzo e di scelta strategica.

L'*accountability* individua l'area dedita all'informazione ed alla comunicazione aziendale.

Stante la *mission* che le imprese sociali perseguono, al loro interno, dovrebbe prevedersi un sistema informativo¹⁷⁶ atto a:

- coordinare in fase di implementazione strategica, i fini sociali con il vincolo economico e/o finanziario;
- verificare, nel corso di svolgimento e al termine, gli effetti sociali ed i vincoli aziendali delle decisioni messe in opera;
- qualificare/ quantificare il raggiunto livello dell'obiettivo sociale perseguito e l'esito di detto perseguimento in termini di: economicità, solvibilità e patrimonializzazione dell'impresa;
- permettere ai terzi, interni ed esterni in base alle loro opzioni, di valutare (per validare o non) tali performance.

Mediante il sistema informativo le imprese sociali, specie al crescere del loro impatto, dovrebbero dimostrare, al loro interno, l'applicazione del principio di ultrademocraticità caratterizzante le organizzazioni *multi-stakeholder* e, al loro, esterno, il rispetto della coerenza finalistica e dei vincoli di ordine economico e finanziario.

¹⁷⁶ MATA CENA A., *L'accountability nelle aziende non profit*, relazione tenuta al Convegno di Macerata, 2003

IL PIANO STRATEGICO

Il piano aziendale, quale documento di sintesi dei risultati del processo di pianificazione, può rappresentare un valido supporto alla strategia di comunicazione¹⁷⁷ delle aziende non *profit*. Esso infatti può costituire uno strumento a sostegno e di legittimazione nel reperimento delle risorse necessarie a conseguire finalità per cui le organizzazioni non *profit* sono state istituite. Ma tale documento comporta delle significative e imprescindibili implicazioni di natura organizzativa quali, oltre all'esistenza di un processo di pianificazione, le attività di misurazione dei risultati, la presenza di sistemi informativi e di controllo e di una managerialità professionale orientata al sociale, pena altrimenti il rischio di non far seguire nei fatti e, soprattutto nei risultati, quanto descritto nel piano.

Gli elementi alla base della politica di comunicazione possono essere individuati nella esplicitazione di:

- fini, che normalmente coincidono con la missione dell'organizzazione non *profit*¹⁷⁸;
- obiettivi, che rappresentano dei risultati specifici che l'organizzazione non *profit* intende realizzare in un arco di tempo;
- strategie, che sono costituite dalle scelte riguardanti i mezzi e i comportamenti tramite cui è possibile raggiungere gli obiettivi¹⁷⁹;
- implicazioni finanziarie dei programmi connessi all'attuazione delle strategie.

In primo luogo, affrontare la questione della strategia dell'organizzazione significa definire l'identità profonda dell'organizzazione, la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico, presupposto delle scelte che costituiscono il profilo strategico visibile. È questo un compito di analisi delle ragioni profonde e dei valori guida che sottostanno all'esistenza delle organizzazioni non *profit* e che ne giustificano e determinano la missione. Tale analisi serve a esplicitare quello che viene definito l'orientamento strategico di fondo

¹⁷⁷ SILVI R., *Il piano aziendale come strumento di comunicazione delle organizzazioni non profit di tipo umanitario*, Azienda Pubblica, 1993

¹⁷⁸ La missione deve essere operativa, altrimenti è solo un'intenzione. La missione deve focalizzarsi su ciò che l'organizzazione vuole provare a fare e poi farlo, in modo che tutti i partecipanti all'organizzazione possano identificare il loro contributo all'obiettivo. DRUCKER P.F., *Managing the non profit organization. Practices and principles*, Butterworth- Heinemann, Oxford, 1990

¹⁷⁹ CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1988; Mintzberg H., *Management, mito e realtà*, Garzanti, Milano 1991

dell'organizzazione, cioè la visione di fondo dell'organizzazione e del suo futuro radicata negli attori chiave che la costituiscono ed espressa nella sua cultura organizzativa¹⁸⁰.

L'opportunità dell'esplicitazione¹⁸¹ formale della *mission* è da ravvisarsi nella considerazione che essa rappresenta:

- un sintetico riassunto degli obiettivi fondamentali, volto a informare e a fornire ispirazione a tutti gli *stakeholders*;
- il punto di riferimento per giudicare il lavoro svolto e quanto rimane da svolgere;
- il fine generale di tutte le attività interne alle organizzazioni non *profit*;
- lo strumento di incoraggiamento verso i dipendenti ed i volontari a dare in ogni momento il meglio di sé.

Tuttavia, una volta identificato il suo orientamento strategico di fondo, la necessità di azione concreta comporta l'esigenza di definire degli obiettivi di medio- lungo termine verso cui orientarsi e, conseguentemente, di allocare le risorse dell'organizzazione affinché tali obiettivi possano essere raggiunti in maniera efficace ed efficiente.

Vengono così a definirsi, in secondo luogo, gli indirizzi strategici attraverso cui l'orientamento strategico di fondo si concretizza. Sono i percorsi veri e propri attraverso i quali le scelte strategiche si traducono in piani d'azione riferiti all'organizzazione non *profit* nel suo complesso e alle singole attività da essa realizzare, ai diversi contesti in cui opera, alle diverse aree funzionali in cui è strutturata la sua azione organizzata.

Alla realizzazione concreta di tali indirizzi e scelte strategiche dovrà poi accompagnarsi una sistematica attività di controllo strategico, volta a verificare che gli obiettivi vengano effettivamente perseguiti, facendo un uso efficiente delle risorse destinate. Complessivamente, il controllo strategico è un'attività che comporta il monitoraggio e l'eventuale adeguamento sia delle finalità sia delle politiche effettive adottate per conseguirle, affinché sia sempre e comunque garantito l'allineamento dell'ente con l'ambiente.

I contenuti e i risultati del processo di pianificazione normalmente vengono esplicitati in un documento denominato come "piano aziendale", che nelle organizzazioni non *profit* può assumere per motivi di trasparenza,

¹⁸⁰ CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988

¹⁸¹ SANTI M., Il controllo di gestione nelle aziende non profit, *Sinergie*, n.53, pp. 61- 89, 2000

legittimazione, ottenimento di risorse, parte integrante del processo di comunicazione con l'ambiente esterno.

Il piano aziendale normalmente si compone di una parte descrittiva che ha per oggetto l'esplicitazione dei fini, obiettivi e strategie che l'organizzazione non *profit* intende perseguire; ed una parte contabile che mostra in termini analitici la dinamica economico- finanziaria dei programmi d'attività.

La formulazione del piano, tuttavia, presenta anche per queste organizzazioni delle implicazioni di natura organizzativa non indifferenti, in assenza delle quali ciò che viene in esso descritto potrebbe non concretizzarsi nei fatti. Ci riferiamo all'esistenza di:

- un processo di pianificazione all'interno dell'organizzazione non *profit*;
- un sistema di controllo e di misurazione dei risultati che assicuri che le risorse siano impiegate in modo efficace ed efficiente e che guidi i membri dell'organizzazione verso la realizzazione degli obiettivi formulati¹⁸²;
- un sistema informativo idoneo a soddisfare le esigenze della direzione e di quanti desiderano essere informati su ciò che si sta realizzando;
- un sistema di valutazione dei benefici arrecati dai servizi erogati dall'organizzazione non *profit*.

In sintesi, tali implicazioni presuppongono la presenza o lo sviluppo di managerialità professionale orientata al sociale, vale a dire di persone:

- dotate di competenze, metodologie e di strumenti gestionali tali da permettere di effettuare scelte e operazioni razionali e coerenti¹⁸³;
- motivate ad operare, sempre nel rispetto dei vincoli economici, secondo finalità sociali¹⁸⁴ che si propongono di elaborare e gestire l'attuazione dei suddetti piani in conformità alle finalità che l'organizzazione non *profit* persegue.

¹⁸² ANTHONY R.N., YOUNG D.W., *Il controllo di gestione per gli enti pubblici e il settore non profit*, McGraw- Hill, Milano, 1992

¹⁸³ DRUCKER P.F., *Manuale di management. Compiti, responsabilità, metodi*, Etas Libri, Milano, 1989

¹⁸⁴ FARNETI G., *Il contributo economico delle aziende municipalizzare alla gestione economica dei servizi: prospettive e limiti*, CLUA, Ancona, 1991; FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987

RENDICONTAZIONE

La rendicontazione può essere definita sia come strumento di gestione in quanto consente la consuntivazione a fini gestionali interni delle attività nel loro progredire durante l'esercizio sia come strumento di comunicazione in quanto è adatto a far conoscere, spiegare e motivare le scelte di governo e permettere agli stakeholder una valutazione dell'operato dell'organizzazione nel suo complesso oltre che ad attivare forma di dialogo con gli stessi agevolando i processi comunicativi ed acquisendo informazioni utili per l'orientamento della gestione dell'azienda¹⁸⁵.

La particolare natura non lucrativa che caratterizza il loro operato non può esimere queste organizzazioni dalla necessità di una tracciabilità del loro agire che valga a garantire il mantenimento delle caratteristiche originarie.

Si tratta quindi di passare da una strategia comunicativa del tipo "fornisco informazioni solo a chi le chiede" a quella molto più lungimirante e positiva del "mi attivo per spiegare ciò che ho fatto anche a chi non chiede, cerco anzi di attivare progressivamente una richiesta sempre più matura in tal senso"¹⁸⁶.

La rendicontazione può assumere un ruolo determinante per evitare fenomeni di "scostamento dalla missione", equilibrando la dimensione imprenditoriale con quello sociale e valoriale, o meglio, svolgendo una funzione di integrazione tra le varie dimensioni della gestione e tra i vari strumenti utilizzati.

La trasparenza e la rendicontazione rappresentano per le aziende del terzo settore un obbligo strategico¹⁸⁷ in quanto, per agevolare le scelte di consenso degli *stakeholder*, non basta dichiarare le proprie intenzioni o rappresentare in modo parziale risultati mascherati da successo, bisogna piuttosto essere in grado di mostrare in modo trasparente come l'organizzazione sia in grado di gestire in modo efficace ed efficiente le risorse a disposizione per il perseguimento di fini, sociali per definizione, ma sulla cui capacità e livello di raggiungimento troppo spesso ci si nasconde.

Agire e comunicare in modo socialmente responsabile, essere in grado di rendere conto in modo chiaro, semplice e diretto, è il modo più importante per ottenere un bene intangibile, ma prezioso come la reputazione.

¹⁸⁵ ANDREAUS M., *Cultura e obbligo alla rendicontazione*, Impresa sociale, gennaio- marzo, 2007

¹⁸⁶ ANDREAUS M., *Cultura e obbligo alla rendicontazione*, Impresa sociale, gennaio- marzo, 2007

¹⁸⁷ ANDREAUS M., *Cultura e obbligo alla rendicontazione*, Impresa sociale, gennaio- marzo, 2007

L'esigenza di rendere conto in modo chiaro dei risultati della propria attività, porta ad interrogarsi sugli obiettivi prefissati e sulla capacità di perseguire con efficacia le proprie finalità istituzionali, aumentando la consapevolezza gestionale e rinforzando meccanismi virtuosi di partecipazione consapevole nelle fasi di programmazione, controllo, rendicontazione e valutazione.

La vera trasparenza sta proprio nella scelta di rendere intelligibile l'azione di un'organizzazione, nel portarla alla superficie e in chiaro il senso, ricostruendo la complessità e la multidimensionalità, che caratterizza lo scenario di realtà in cui si muovono le organizzazioni oggi.

Il processo di rendicontazione¹⁸⁸ deve essere in grado di ricostruire la "catena di senso" per rendere comprensibile l'operato dell'organizzazione e valutarne il grado di coerenza e di efficacia.

La ricostruzione dell'orizzonte di senso dell'attività comporta la progressiva sistematizzazione ed integrazione di informazioni e documenti, in genere frammentati e diffusi all'interno dei diversi livelli e uffici. Significa esplicitare e condividere:

- missione (finalità, ambiti di attività e valori);
- criticità, bisogni e opportunità del contesto (da dove si parte, quali problemi e bisogni);
- strategie ed obiettivi (cosa si vuole cambiare ed in che modo);
- risorse a disposizione (con quali mezzi);
- attività e servizi (cosa si è programmato, realizzato, concluso);
- risultati e, ove possibile, effetti (cosa si è ottenuto e modificato, coerenza con gli obiettivi e la missione).

Questo approccio comporta una forte componente formativa volta a:

- chiarire e "interiorizzare" la missione dell'organizzazione e la sua visione strategica;
- verificare la connessione tra la propria attività e gli obiettivi generali;

¹⁸⁸ ROGATE C., Il ruolo del bilancio sociale nelle organizzazioni di Terzo Settore, Non profit, n. 2, 2005

- sviluppare l'abitudine e la competenza interna a monitorare la gestione in termini di risultati ed effetti, tramite dati e indicatori capaci di rappresentare entrambe le dimensioni, quella dell'efficacia sociale e quella della sostenibilità economica.

L'attività di rendicontazione porta a rivedere gli obiettivi, mettendo in luce quelli formulati in modo scorretto o difficilmente rendicontabile in quanto:

- eccessivamente generali: non chiariscono il senso del cambiamento atteso dall'attività dell'ente, non orientando con chiarezza la gestione e non permettendo una valutazione trasparente all'interno e all'esterno del livello raggiunto dell'obiettivo;
- eccessivamente strumentali: confondono il mezzo con il fine e presentano come obiettivi delle semplici attività, non riuscendo a chiarire il senso dell'agire dell'organizzazione;
- inerenti alla sola efficacia interna: sono legati unicamente alla dimensione operativa dell'azione e non permettono ai "non addetti ai lavori" di connettere e motivare le scelte gestionali interne con i benefici sociali esterni.

La necessità di rendere conto degli obiettivi e dei risultati in modo comprensibile, leggibile e significativo per i diversi portatori di interesse supporta una programmazione più coerente con la missione sociale e la definizione di un sistema di controllo in grado di monitorare tanto i risultati quanto gli effetti.

Le organizzazioni non *profit* esistono e legittimano la loro esistenza sulla base della loro capacità di produrre utilità sociale rispetto ad una determinata collettività di riferimento. Perché i risultati possano davvero essere valutati, occorre avere chiaro quali erano gli obiettivi proposti e quelli che ancora ci si propongono e, soprattutto, qual è il disegno complessivo al quale l'organizzazione non *profit* tende¹⁸⁹.

La rendicontazione deve quindi essere strutturata su tre linee, tra loro strettamente correlate ed integrate¹⁹⁰:

- la linea economico- finanziaria;

¹⁸⁹ Nell'ottobre 2004, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti- Commissione aziende non profit ha emanato un documento di centrale importanza per tutto il settore non profit: "Il bilancio sociale nelle aziende non profit. Principi generali e linee guida per la sua adozione" (Raccomandazione n.7).

¹⁹⁰ ANDREAUS M., *Quale modello di rendicontazione per l'impresa sociale?*, Impresa sociale, gennaio- marzo, 2007

- la linea sociale;
- la linea di missione.

La linea economico- finanziaria deve informare su come le risorse sono state raccolte, ovvero come queste si sono generate e comunque come sono state impiegate.

Per cui il rendiconto finanziario dovrebbe essere diviso in tre parti:

- l'area del finanziamento, volta ad informare su come l'impresa si finanzia;
- l'area della gestione, nella quale vengono riepilogate le spese di gestione;
- l'area della destinazione, dove si rendiconta sulla destinazione delle risorse che residuano, in relazione non solo all'attività, ma anche alla distribuzione di tali risorse agli interlocutori aziendali.

La linea sociale deve informare circa il rispetto di quel contratto sociale che esiste tra azienda ed interlocutori.

Come ben inquadrato da Rusconi e Signori “la responsabilità sociale è (...) una componente strutturale del modo di essere e di fare impresa qualunque sia l'attore gestionale (...), qualunque sia il suo obiettivo e il suo fine ultimo”. Questo significa che l'atteggiamento socialmente responsabile non rappresenta un obiettivo, ma un vincolo, necessario per il rafforzamento di quel rapporto con gli interlocutori sociali, che è a sua volta condizione necessaria, ma non sufficiente, per costruire un'efficacia di medio- lungo termine. In altri termini, senza un adeguato livello di consenso, l'azienda rischia di indebolire la propria capacità di raggiungere gli obiettivi definiti, indipendentemente che questi siano di tipo economico o sociale.

In particolare significa:

- dare conto dell'identità e del sistema di valori di riferimento assunti dall'azienda e dalla loro declinazione nelle scelte imprenditoriali, nei comportamenti gestionali nonché nei loro risultati ed effetti;
- esporre gli obiettivi di miglioramento che l'azienda si impegna a perseguire;
- fornire indicazioni sulle interazioni fra l'azienda e l'ambiente nel quale essa opera;

- rappresentare il valore aggiunto e la sua ripartizione¹⁹¹.

La linea di missione deve informare sui traguardi raggiunti dall'organizzazione non *profit*.

La progettazione della linea di missione riguarda in definitiva la definizione e soprattutto l'esplicazione di mission e strategia. Una volta raggiunto questo livello, è necessario procedere con la definizione di parametri, in grado, da un lato, di guidare la pianificazione delle azioni di breve e medio termine, dall'altro, di fornire dei riferimenti ai quali "agganciare" la misurazione delle performance.

L'asse economico finanziario rappresenta un vincolo e la sola misurazione delle condizioni di equilibrio economico e finanziario dell'azienda non consentono di misurare la capacità dell'azienda di durare nel tempo. Un'impresa sociale che non realizza utili potrebbe anche risultare più stabile e solida rispetto ad un'altra caratterizzata da una buona redditività. Poiché questa non è l'obiettivo, condizioni di elevata redditività senza che a questa corrispondano precise esigenze di autofinanziamento, rappresentano condizioni di debolezza progettuale, ovvero incapacità di utilizzare le risorse che l'attività produttiva ha generato per realizzare la *mission* che i soci hanno attribuito a quell'impresa.

All'opposto una rendicontazione che privilegia la linea sociale rischia di confondere il concetto di "vincolo sociale" con quello di obiettivo di gestione. In altri termini si rischia di trasformare in obiettivi quei vincoli ai quali le imprese in genere, ed a maggior ragione le imprese sociali, sono chiamate. Anche in questo caso non si tratta di sminuire il ruolo di questa linea di rendicontazione, ma di darle la giusta dimensione e, soprattutto, la giusta collocazione all'interno di un nuovo e differente modello di rendicontazione.

In particolare è possibile affermare che il rafforzamento del terzo settore è strettamente correlato al grado di realizzazione del principio di economicità, a sua volta strettamente dipendente dalla capacità del management di individuare le regole di condotta e gli strumenti operativi funzionali al suo raggiungimento¹⁹².

Il profitto assume per le imprese l'importante ruolo di fine istituzionale, ma si integra sinergicamente con altre finalità socialmente legittimanti. Per le organizzazioni non *profit* l'economicità (di breve e di lungo periodo) diviene

¹⁹¹ Principi di redazione del bilancio sociale, 2002, www.gruppobilanciosociale.org

¹⁹² PROPERSI A., GRUMO M., *Le prospettive di sviluppo delle aziende non profit: la legislazione settoriale e i suoi limiti per la crescita del settore*, Sinergie, n.53, pp. 289- 332, 2000

vincolo, il cui rispetto costituisce uno strumento essenziale di sopravvivenza ed autonomia, istituzionalmente finalizzato da determinati obiettivi “sociali”¹⁹³.

La missione e gli obiettivi strategici rappresentano dunque un “faro” di navigazione che indica la direzione verso la quale tutti devono muoversi svolgendo attività che, tuttavia, potranno essere molto differenti l’una dall’altra.

Da questo punto di vista, la principale ripartizione in categorie di attività è quella tra attività istituzionali ed accessorie. Tale distinzione è centrale sia dal punto di vista della gestione che da quello della rendicontazione¹⁹⁴. Dal primo punto di vista, appare chiaro come la divisione dia valore, sul piano organizzativo per la destinazione e l’impiego di tutte le risorse dell’organizzazione non *profit*; per quanto attiene alla rendicontazione, si creano le condizioni che permettono l’applicazione di indici di valutazione molto differenti a seconda delle tipologie di attività concretamente svolte nonché degli obiettivi assegnati alle specifiche azioni.

Questa articolazione permette la effettiva realizzazione delle condizioni di trasparenza dell’organizzazione non *profit*; essa permette infatti di individuare quante risorse siano state poste a disposizione delle differenti attività e vengono poi ripartite sulle specifiche azioni destinate a raggiungere gli obiettivi operativi.

Se dunque dalla esplicitazione della missione e dagli obiettivi strategici diviene chiara la identità di un’organizzazione non *profit*, dal quadro complessivo delle attività concretamente intraprese diviene trasparente e leggibile come vengono impiegate le risorse per la produzione dei risultati. È attraverso questo quadro che gli *stakeholder* possono guardare dentro alla “casa di vetro” dell’organizzazione non *profit*, formulare il loro giudizio e decidere il rapporto che intendono avere con essa.

¹⁹³ RUSCONI G., SIGNORI S., *Responsabilità sociale e azienda non profit: quale declinazione?*, Impresa sociale, gennaio- marzo, 2007

¹⁹⁴ MARAMAI A., *Dalle finalità ai risultati di utilità sociale: il bilancio sociale nelle indicazioni del CNDC*, Enti non profit, n. 1, 2005

IL CASO DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA RICERCA CONTRO IL CANCRO (AIRC)

SCOPO, OBIETTIVI E LIMITI DELLA TRATTAZIONE	93
ELEMENTI DISTINTIVI DELL'AIRC.....	100
Le finalità dell'Associazione.....	100
Struttura di governo.....	101
Volontari e sostenitori AIRC e presenza sul Territorio	103
IL GRUPPO AIRC E FIRC	104
LA RESPONSABILITÀ SOCIALE IN AIRC	106
LA PROGRAMMAZIONE IN AIRC	109
Il processo di programmazione	109
Identificazione delle linee strategiche.....	110
Valutazione dei progetti di ricerca ed erogazione dei fondi	113
Monitoraggio e valutazione dei progetti	115
LA COMUNICAZIONE E RENDICONTAZIONE IN AIRC	116
La comunicazione	116
La rendicontazione	118
Le attività di raccolta fondi	121
ALCUNE RIFLESSIONI CONCLUSIVE.....	123

SCOPO, OBIETTIVI E LIMITI DELLA TRATTAZIONE

Il contributo propone alcune riflessioni sulle implicazioni della responsabilità sociale nel non *profit*, attraverso l'esperienza dell'AIRC, Associazione Italiana per la ricerca contro il cancro.

L'analisi è stata condotta su una realtà associativa in quanto in Italia, nel settore non *profit*, l'associazione è la forma giuridica maggiormente utilizzata¹⁹⁵, ed è stata condotta sull'AIRC in quanto sia i singoli donatori¹⁹⁶ sia le aziende indirizzano maggiormente i propri contributi verso associazioni che promuovono la ricerca medica.

L'analisi è stata principalmente condotta analizzando il processo di programmazione e le modalità di comunicazione e rendicontazione che l'Associazione utilizza.

¹⁹⁵ Vedi capitolo 2

¹⁹⁶ La ricerca medica assorbe una fetta consistente delle donazioni. Quasi il 60% dei donatori ha indirizzato il proprio contributo verso associazioni che promuovono la ricerca, dimostrando che più una causa è vicina all'esperienza diretta e alla sensibilità del cittadino, più essa è in grado di coinvolgerlo emotivamente.

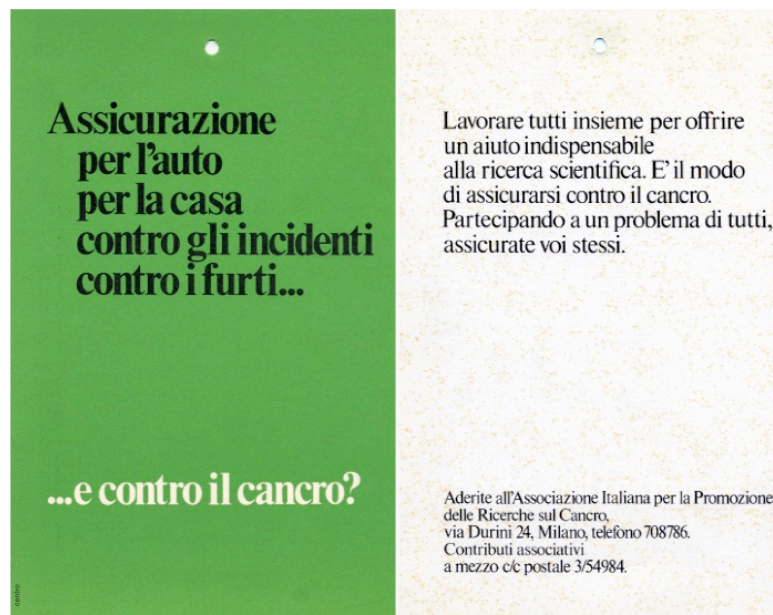
LA NASCITA E LO SVILUPPO DELL'AIRC

L'Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro (in seguito AIRC) nasce nel 1965 con diversa denominazione, ossia Associazione Italiana per la Promozione delle Ricerche sul Cancro (AIPRC).

L'Associazione nasce per iniziativa di personalità del mondo scientifico¹⁹⁷ e di imprenditori milanesi allo scopo di raccogliere fondi, attraverso quote associative e liberalità, da destinare alla ricerca oncologica e alla diffusione dell'informazione scientifica, e si evolve fino ad oggi, passando per una serie di fasi che possono essere ricondotte al modello proposto da Kotler e Roberto¹⁹⁸.

La prima fase, detta *pionieristica*, si riferisce al periodo 1965- 1969. In questi primi anni, l'attività dell'Associazione si connota fortemente a livello territoriale, finanziando principalmente progetti presenti nel territorio lombardo. Svolge una pionieristica attività di raccolta fondi, basata sull'invio di lettere mirate per l'acquisizione di soci, contatti con le redazioni dei giornali più diffusi e pubblicità nei cinema e nei tram.

Figura 7: "Una delle prime campagne pubblicitarie di AIRC"



¹⁹⁷ I due personaggi chiave sono Umberto Veronesi e Giuseppe della Porta, entrambi ricercatori all'Istituto Nazionale Tumori di Milano

¹⁹⁸ Kotler P., Roberto E.L., *Marketing sociale*, Edizioni di comunità, Milano, 1991

La seconda fase, definita dell'*organizzazione e sviluppo*, va dal 1970 al 1975 quando l'Associazione inizia a creare una propria struttura territoriale attraverso le prime delegazioni¹⁹⁹ nelle principali città italiane per ottenere una più ampia penetrazione in tutto il paese.

Durante questa fase, l'Associazione inizia a sperimentare nuove modalità di raccolta fondi²⁰⁰ e, nel 1975, si dota di un logo, che lega l'immagine di sicurezza e serenità ad un tema inquietante come il cancro.

Figura 8: "Il logo AIPRC creato da Richard Browner"



Il 1976, anno in cui viene nominato Guido Venosta come Presidente, segna il passaggio alla terza fase, che potremmo definire di *consolidamento strutturale*.

Il Presidente Venosta, per impostare la strategia, definire gli strumenti ed i canali di raccolta, si ispira al mondo anglosassone che prescindeva da ideologie politiche e appartenenze religiose. Attraverso un sapiente uso delle attività di comunicazione e marketing, e l'uso di personaggi televisivi come testimonial²⁰¹, l'Associazione acquista una grande visibilità.

Tabella 10: "Evoluzione degli strumenti di raccolta fondi dell'AIRC"

¹⁹⁹ Le Delegazioni in seguito diventeranno dei veri e propri Comitati Regionali

²⁰⁰ nel 1973 viene sperimentata come nuova modalità di raccolta fondi la partita di basket Ignis- Innocenti di Milano; nel 1974 si imposta la prima importante campagna di raccolta fondi per corrispondenza: vengono inviate 70 mila lettere per raccogliere contributi (nel 2004 le lettere inviate saranno 5 milioni)

²⁰¹ Sandra Mondaini, Raimondo Vinello, Delia Scala, Adriano Celentano, Vittorio Gasmann, Beppe Grillo, Sofia Loren

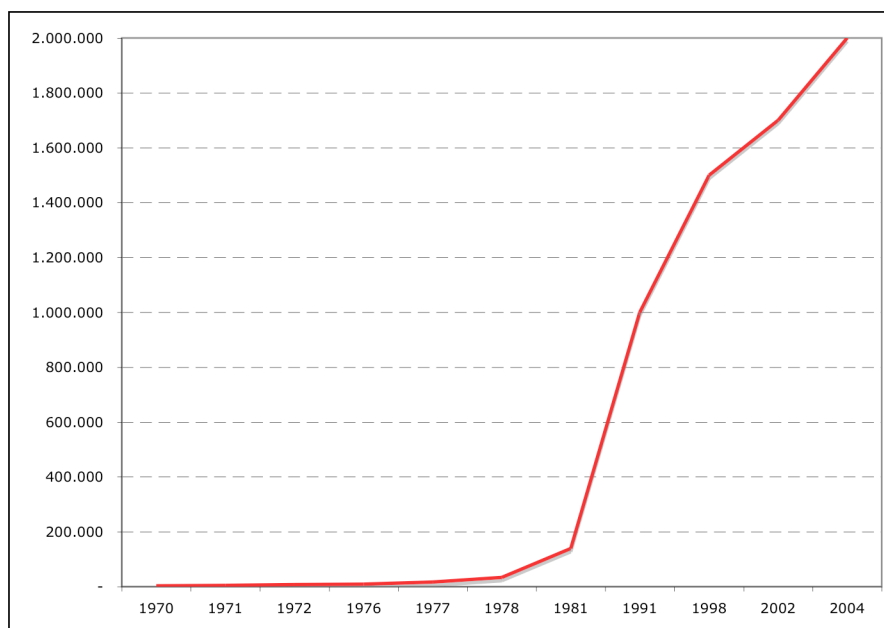
Evento	Anno	Descrizione
Giornata per la Ricerca sul Cancro	1977	i grandi magazzini aprono le porte alla ricerca destinando l'1% degli incassi di una giornata all'Associazione- l'iniziativa si ripeterà ogni anno coinvolgendo nel tempo un numero sempre crescente di supermercati e grandi magazzini
Campagna Commercianti	1978	con lo slogan "dai un taglio ai tempi della ricerca sul cancro" i negozianti sono invitati ad offrire l'1% delle vendite della settimana dal 4 all'11 novembre all'Associazione
Una Rosa per la Vita	1978	straordinaria raccolta fondi organizzata grazie a 20 mila rose offerte dalla città di Sanremo e messe in vendita nelle piazze di Roma e Milano.
Campagna Investi in salute	1981	in collaborazione con la Banca Nazionale del Lavoro, presso i cui sportelli ci si può associare ad AIRC. Nel contempo numerose istituzioni bancarie aderiranno all'iniziativa
Portobellissimo	1982	Prima raccolta fondi televisiva
Azalea della ricerca	1985	ogni anno, in occasione della festa della mamma, l'appuntamento si ripeterà con sempre maggior successo: da 13 piazze in 9 regioni si arriverà alle oltre 3000 piazze in tutte le regioni
Le Arance della Bontà	1990	l'arancia rossa di Sicilia diventa il simbolo della corretta alimentazione per difendersi dal cancro
Forum d'Assago	1992	12 mila piccoli italiani si radunano per festeggiare il ritorno sulle scene di Cristina d'Avena: un concerto allegro e coinvolgente, ma soprattutto utile per la ricerca
L'ho fatto perché...	1994	In cambio di una quota associativa si riceve con il Secolo XIX una penna ecologica firmata da Beppe Grillo
Storie al microscopio	1995	I protagonisti della battaglia contro il cancro, ricercatori e testimonial raccontano le loro esperienze
Un goal per la ricerca	1999	Il mondo del calcio scende in campo per aiutare AIRC.
L'ultima buona azione della lira	2001	Con un imponente sforzo logistico AIRC distribuisce 135 mila contenitori in tutta Italia per raccogliere tutte le monetine in lira che lasceranno posto all'euro

Fonte: Ns adattamento sito www.airc.it

In termini di governance è importante sottolineare che durante questa fase l'Associazione istituisce un Comitato Tecnico- Scientifico per valutare le domande di contributi provenienti dai vari istituti e per selezionare le domande di borse di studio; ed inoltre si dota di un ulteriore strumento, la Fondazione Italiana per la Ricerca sul Cancro (in seguito FIRC) con lo scopo di raccogliere lasciti testamentari e donazioni, così da costruire un patrimonio che garantisca il finanziamento della ricerca anche nel futuro.

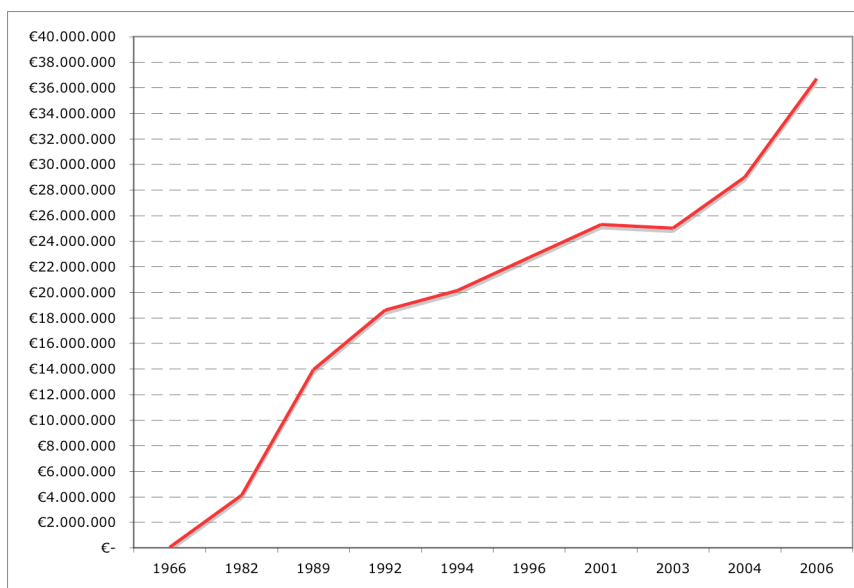
Il trend dei soci e quello dei finanziamenti per la ricerca, dalla fondazione ad oggi, è sempre crescente.

Figura 9: "trend dei soci"



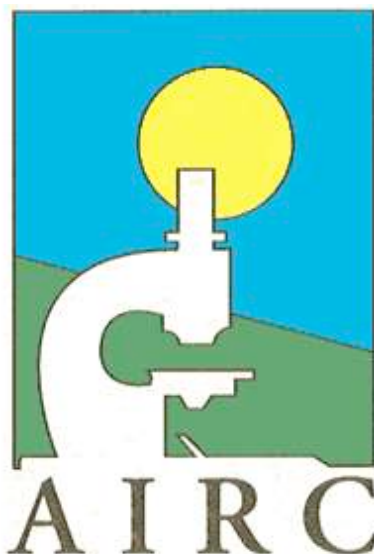
Fonte: Ns adattamento sito www.airc.it

Figura 10: "Trend dei finanziamenti per la ricerca"



Fonte: Ns adattamento sito www.airc.it

A vent'anni dalla sua ideazione, si ritiene opportuno modernizzare e semplificare il marchio dell'Associazione, facendo dello stilizzato microscopio AIRC il simbolo di un impegno comune, a favore della ricerca, per combattere il cancro.

Figura 11: "Il logo AIRC"

Durante il suo percorso evolutivo, l'AIRC ha sempre cercato di indirizzare la ricerca oncologica italiana verso aree di studio innovative, di coordinare il lavoro di unità operative in luoghi e laboratori diversi d'Italia, infatti:

- emette bandi di ricerca denominati NUSUG (New Unit Start Up Grant) della durata di 5 anni, con l'obiettivo di dare una possibilità a giovani ricercatori particolarmente bravi di rientrare in Italia per aprire un loro laboratorio o per rendersi indipendenti;
- rivoluziona il sistema di richiesta di finanziamento: le proposte devono essere formulate in inglese e vengono sottoposte anche al vaglio di ricercatori non italiani.

Tutto l'operato di AIRC, dalla raccolta fondi alla selezione dei progetti di ricerca da finanziare, si ispira a principi di gestione di estremo rigore, che richiedono assoluta trasparenza, dando alla trasparenza il significato che più le è proprio e cioè di costante opera di controllo, informazione e spiegazione.

In conseguenza di ciò, i documenti di bilancio relativi all'esercizio 2006 dell'AIRC offrono una visione completa, semplice e trasparente della gestione annuale dell'Associazione, mettendo in evidenza la congruenza delle attività svolte con il mandato derivante dallo Statuto sociale²⁰².

²⁰² Agli inizi del 2006, AIRC ha ricevuto l'attestato di eccellenza dell'Istituto Italiano della Donazione, in quanto il proprio comportamento è risultato in linea con i principi di trasparenza,

Negli ultimi anni, infatti, all'AIRC vengono attribuiti importanti riconoscimenti:

- nel 2003, l'Oscar di Bilancio e della Comunicazione delle Organizzazioni Non Profit per la sua capacità di comunicare i risultati conseguiti;
- nel 2004, la Medaglia al merito della Sanità Pubblica;
- nel 2006, l'Attestato di conformità alla Carta della Donazione per trasparenza ed eccellenza gestionale.

efficacia ed efficienza espressi dalla Carta della Donazione, che è il più importante codice di autoregolamentazione per la raccolta e l'utilizzo dei fondi nel non profit.

ELEMENTI DISTINTIVI DELL'AIRC

Le finalità dell'Associazione

L'attività dell'AIRC consiste nel raccogliere ed erogare fondi a favore del progresso della ricerca oncologica e nel diffondere al pubblico una corretta informazione in materia.

L'Associazione ha lo scopo di²⁰³:

- diffondere, principalmente tra i propri associati, la conoscenza delle attività di studio e di ricerca oncologica che vengono svolte in campo nazionale ed internazionale, svolgendo ogni attività idonea a far conoscere i problemi connessi allo studio, alla cura e alla prevenzione dei tumori, nonché i risultati ed progresso della ricerca, anche mediante l'edizione e la diffusione di pubblicazioni periodiche;
- promuovere ed organizzare la raccolta di fondi necessari allo sviluppo della ricerca in campo oncologico, anche attraverso iniziative e manifestazioni e servendosi a questo scopo anche dell'opera prestata volontariamente dai propri soci;
- provvedere quindi al sostegno finanziario di iniziative collegate con la ricerca scientifica sul cancro svolta in Italia, nei suoi aspetti di laboratorio e clinici, ed in particolare al finanziamento di validi progetti di ricerca e di borse di studio destinate al perfezionamento professionale dei ricercatori.

²⁰³ Art. 2 dello Statuto dell'AIRC

Struttura di governo

L'AIRC è un'Associazione ramificata sul territorio, con una struttura di governo centrale molto forte, al capo della quale si trova il Consiglio Direttivo-espressione dell'Assemblea dei soci- composto da 21 a 45 membri, nominati per un periodo di tre esercizi. Per i poteri ad esso conferiti dallo Statuto²⁰⁴, il Consiglio Direttivo è organo supremo di governo, in quanto responsabile della formulazione degli indirizzi generali per il raggiungimento degli scopi sociali.

Complessivamente, al vertice strategico spetta un insieme molto importante di compiti:

- analizzare e monitorare l'ambiente in cui opera l'Associazione;
- elaborare la strategia;
- allocare le risorse sui programmi e tra le diverse unità organizzative;
- verificare la congruenza del disegno organizzativo con la strategia e curare il suo continuo adeguamento;
- rappresentare l'Associazione nei confronti degli stakeholders.

Il Consiglio Direttivo inoltre nomina:

- il Direttore Scientifico;
- il Comitato Tecnico- Scientifico;
- il Direttore Generale;
- i membri del Consiglio di Amministrazione della FIRC, concordemente con quanto stabilito dallo Statuto della stessa;
- i Presidenti dei Comitati Regionali, che fanno parte del Consiglio stesso, fintanto che ricoprono tale carica.

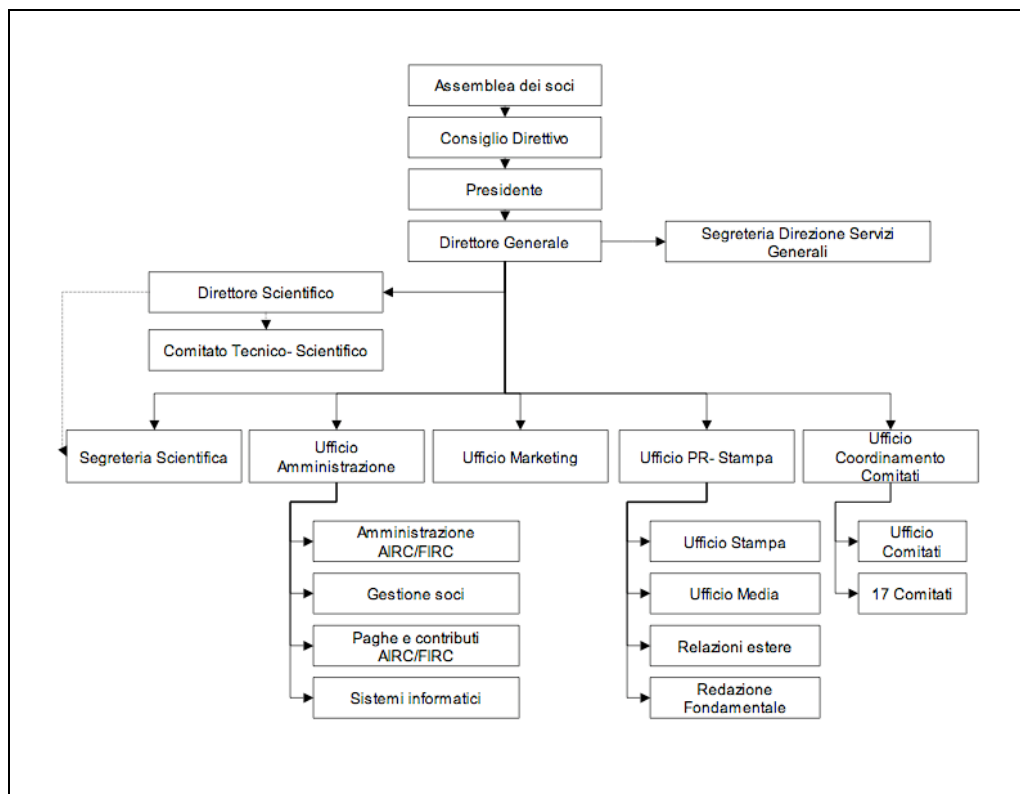
Relativamente al programma dell'Associazione, ruolo particolarmente importante è riconosciuto al Comitato Tecnico- Scientifico- composto da un massimo di 18 esperti in ricerca oncologica e presieduto dal Direttore Scientifico- che ha il compito di valutare le richieste di finanziamento per

²⁰⁴ art. 10 dello Statuto in vigore. Attualmente lo Statuto è in revisione, infatti il Consiglio Direttivo svolgerà anche le funzioni del Comitato Esecutivo, organo che non comparirà più nel prossimo Statuto dell'AIRC

progetti di ricerca, le domande di attribuzione di borse di studio e i rendiconti di carattere scientifico ed economico presentati dai beneficiari.

Il Direttore Scientifico, concluso il ciclo d'esame e valutazione delle richieste, comunica le proposte di finanziamento al Consiglio Direttivo, impegnandosi a controllare i rendiconti dei beneficiari. Solo successivamente, il Consiglio Direttivo delibera circa l'attribuzione dei fondi.

Figura 12: "Organigramma dell'AIRC"



Fonte: Documento interno AIRC del 04/09/2007

Volontari e sostenitori AIRC e presenza sul Territorio

Dall'anno della sua fondazione l'AIRC ha progressivamente consolidato la propria presenza arrivando oggi ad avvalersi della presenza di 17 Comitati Regionali²⁰⁵ ciascuno dei quali, secondo le caratteristiche della propria Regione, ha costituito Delegazioni locali, che portano sin nelle più remote località il messaggio e il richiamo dell'AIRC, fino a contare quasi 2 milioni di soci²⁰⁶.

I Comitati Regionali hanno lo scopo di diffondere l'immagine AIRC sul territorio, di appoggiarne le iniziative e di promuovere l'acquisizione di soci, al fine di sensibilizzarli sull'utilità e necessità del loro contributo per il finanziamento della ricerca oncologica.

I Comitati Regionali e le Delegazioni locali sono le strutture attraverso le quali migliaia di volontari prestano la propria opera, sia che si tratti della gestione stessa dei Comitati regionali e delle Delegazioni locali, sia che ci si rivolga all'organizzazione e alla conduzione delle grandi manifestazioni nazionali o di quelle progettate regionalmente.

È grazie al loro impegno quotidiano e alla loro capillare presenza su tutto il territorio nazionale se AIRC può attingere, con metodo e continuità, alle diverse fonti di finanziamento che le permettono di assicurare continuità ai progetti esistenti e di creare al contempo nuove iniziative.

²⁰⁵ Abruzzo- Molise, Basilicata, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte- Valle d'Aosta, Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana, Umbria, Veneto. I Comitati costituiscono il principale collegamento con i volontari AIRC, oltre 30.000 persone che, in occasione delle manifestazioni sia nazionali sia locali, prestano gratuitamente la loro opera nell'ambito della propria Regione

²⁰⁶ L'attività dei volontari e dei sostenitori AIRC è fondamentale per sostenere il cammino della ricerca. Sono più di 25.000 le persone che dedicano, tutto l'anno, impegno, dedizione e passione in modo assolutamente gratuito per dar vita alle diverse iniziative dell'Associazione, che altrimenti non potrebbero esistere.

IL GRUPPO AIRC E FIRC

Nel 1977 AIRC decide di costituire la Fondazione Italiana per la Ricerca sul Cancro²⁰⁷ (FIRC) con lo scopo di promuovere e finanziare la ricerca scientifica nel campo della cura e dello studio dei tumori, accogliendo lasciti testamentari e donazioni.

Autonoma e indipendente per la sua diversa natura giuridica, ma complementare all'AIRC, la FIRC ha il compito di costituire un patrimonio tale da garantire il futuro della ricerca. FIRC e AIRC che agiscono in parallelo, hanno sostanzialmente le stesse finalità statutarie ma sono dotate di strumenti diversi sia di raccolta sia di impiego:

- FIRC raccoglie lasciti testamentari e donazioni e, grazie al proprio patrimonio, assume impegni di lunga durata;
- AIRC raccoglie quote associative con iniziative di grande impatto sostenute da una presenza capillare su tutto il territorio nazionale, ed eroga quanto raccolto in favore di progetti di ricerca di durata più limitata.

Nel 1998 la Fondazione decide di entrare direttamente nel campo della ricerca, avviando l'allestimento di un nuovo istituto scientifico, dedicato agli studi di Oncologia Molecolare, Istituto FIRC di Oncologia Molecolare (IFOM). Si tratta di un centro di ricerca *no profit* ad alta tecnologia dedicato allo studio della formazione e dello sviluppo dei tumori, dove hanno sede laboratori di altissima specializzazione tecnologica, nei quali per la prima volta sono in grado di lavorare insieme e di unire i propri sforzi ricercatori provenienti da Istituti diversi: Università degli studi di Milano, Istituto Mario Negri, Ospedale San Raffaele, Istituto Europeo di Oncologia e Istituto Nazionale Tumori.

Tabella 11: "L'Istituto FIRC di Oncologia Molecolare, oggi"

6. 200 mq di laboratori
2. 800 mq di spazi adibiti a biblioteca, auditorium e aule per seminari
2. 200 mq di uffici
280 ricercatori
19 gruppi di ricerca al lavoro

Fonte: www.firc.it

Questo istituto nasce con due obiettivi:

²⁰⁷ La Fondazione è stata riconosciuta ente morale con DPR n. 1041 del 10 dicembre 1980 e da tale data è attiva. È inoltre iscritta al registro Persone Giuridiche presso la Prefettura di Milano al n. 108

- Concentrazione delle risorse umane e tecnologiche;
- Creazione e trasferimento ad altre istituzioni di know-how, protocolli e routine di ricerca.

Dal 2005 IFOM ha progressivamente ampliato la propria attività scientifica attraverso nuove collaborazioni con istituzioni di eccellenza nell'ambito dell'oncologia molecolare italiana e arrivando a costituire uno dei centri di ricerca più avanzati d'Europa.

La capacità del gruppo di attrarre finanziamenti è particolarmente significativa; si pensi che l'IFOM nel 2006 ha ottenuto 6,8 milioni di euro, contro i 6,2 milioni di euro del 2005; e che AIRC, insieme con FIRC, ha costituito e costituisce il principale polo privato di finanziamento della ricerca sul cancro in Italia, coprendo con i propri interventi circa il 50% della spesa globale destinata a questo scopo nel Paese, ed assumendovi un ruolo fondamentale di sprone, di indirizzo e di coordinamento.

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE IN AIRC

La responsabilità sociale dell'Associazione si traduce in un impegno alla trasparenza assoluta e alla rendicontazione, attraverso un rigoroso processo di programmazione ed una chiara e completa comunicazione esterna.

L'Associazione, che esprime la propria valenza etica sin nella propria missione, decide nel 2006 di recuperare il rapporto con gli *stakeholders*, ed in particolare con i donatori, che ritiene debbano essere garantiti nel loro "investimento".

Oggi, infatti, più che di semplice donazione- pura filantropia- è importante considerare il contributo dei donatori come un investimento che loro fanno sul proprio futuro e da cui deriva un dovere dell'Associazione ad informare sulla destinazione dei fondi e su come gli stessi sono "produttivi" nell'ambito della ricerca.

Nel 2006 l'Associazione aderisce ad un codice di condotta, la Carta della Donazione, approvata dalle associazioni non *profit* italiane, che esprime una visione del governo dell'organizzazione, basato sui doveri fiduciari verso i donatori e verso i beneficiari, che va ben oltre le semplici regole della raccolta fondi.

La prima parte del codice prevede principi generali e astratti che stabiliscono "i diritti dei donatori e dei beneficiari": essi hanno diritto generale a una "*gestione efficace, efficiente ed equa dell'organizzazione*" che si traduce nei diritti alla *destinazione efficace* delle risorse raccolte al perseguimento della missione di benessere sociale, alla *trasparenza e informazione* sulla natura dell'ente, sulle campagne e sull'attività periodica; alla *partecipazione*, al *rispetto della persona*, alla *privacy*, al *riconoscimento del contributo dato*, all'*indipendenza* nella gestione e alla *non discriminazione*.

A tali diritti secondo la Carta della Donazione, corrispondono le responsabilità dell'organizzazione, cui corrispondono dei doveri fiduciari: dovere di *perseguire la missione*, di renderla pubblica e subordinare ad essa gli interessi personali; il dovere della *massima efficacia* nel perseguimento dello scopo, il dovere di *efficienza* come sollecitazione degli apporti finché il saldo tra i costi e i benefici è al margine positivo e remunerando in modo adeguato ogni contributo al fine di mantenerlo nel tempo, il dovere di *equità* nella remunerazione di coloro che concorrono alla missione, nell'impiego dei fondi secondo l'urgenza dei bisogni e la meritorietà delle cause e degli apporti, nel rispetto della *legalità* e del dovere della *gratitudine* verso chi contribuisce volontariamente, il dovere della *non discriminazione* arbitraria tra i beneficiari, collaboratori e donatori, il dovere della *conservazione dell'indipendenza* dell'organizzazione e dell'*assenza di conflitto d'interesse*, il dovere della

trasparenza sui fondi raccolti e il loro utilizzo, sulla contabilità dell'ente, sulle finalità e sui risultati delle singole campagne e dei progetti. A tali principi corrispondono regole di condotta concrete nell'ambito delle specifiche attività di raccolta fondi e nell'ambito delle modalità di governo, gestione e amministrazione dell'organizzazione.

La Carta della Donazione identifica per ciascun principio una o più regole pratiche nelle diverse aree operative, le quali possono essere considerate standard precauzionali di condotta in aree a rischio di violazione dei principi etici generali della prima parte.

Tabella 12: "Principio etico e regola pratica"

Principio etico	Regola pratica
Trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> - Definire e pubblicizzare il programma annuale di raccolta - Piano di previsione per specifici progetti significativi
Destinazione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> - Specificare la destinazione ad un singolo progetto con uno scopo concreto - Evitare costi eccessivi - Dichiarare la percentuale di costi sul totale della raccolta
Privacy	<ul style="list-style-type: none"> - Rispetto del donatore
Attendibilità del messaggi pubblicitario	<ul style="list-style-type: none"> - Non aggressività del messaggio (non indurre senso di colpa, no eccessiva emozione) - Non sovrastimare il contributo dato al problema
Attività di promozione che collegano la causa a soggetti privati for profit	<ul style="list-style-type: none"> - Dichiarare l'ammontare raccolto e la percentuale sul prezzo del bene - Chiarire la percentuale di ricavo destinato alla raccolta - Attenzione alle strumentalizzazioni
Governo	<ul style="list-style-type: none"> - Avere un organo di governo responsabile per i piani di raccolta e per il loro impiego - Composizione con membri indipendenti e non retribuiti - Responsabile amministrativo - Effettuare valutazione di efficacia
Gestione contabile	<ul style="list-style-type: none"> - Dichiarare i principi contabili adottati - Nomina di revisori indipendenti
Bilanci	<ul style="list-style-type: none"> - Bilancio preventivo - Rendiconto raccolta fondi per ogni evento - Rendiconto annuale con analisi dei costi di funzionamento - Parametri di misura dell'efficacia, bilancio "sociale"

Fonte: Ns adattamento Carta della Donazione

Con l'introduzione della Carta della Donazione, c'è stata la possibilità di verificare la maggiore consapevolezza del donatore²⁰⁸: mentre prima il donatore si fidava ed affidava al nome AIRC (Associazione con più di 40 anni di storia), oggi è sempre più attento alla destinazione dei fondi ed in particolare

²⁰⁸ i fondi raccolti nel 2004 ammontavano a 48 milioni di euro; nel 2006, dopo l'introduzione della Carta della Donazione, ammontavano a 61 milioni di euro

a quanto viene impiegato nella gestione della struttura e quanto viene destinato al perseguimento delle finalità sociali.

L'analisi e l'impegno dell'AIRC in termini di responsabilità viene di seguito distinto in due parti: la prima analizza il rigoroso processo di programmazione dell'Associazione che permette di garantire l'efficacia della destinazione ed erogazione dei fondi, la seconda analizza le diverse modalità di comunicazione e rendicontazione dell'Associazione.

LA PROGRAMMAZIONE IN AIRC

Il processo di programmazione

La strategia in AIRC scaturisce da un processo, cioè da una sequenza ordinata di attività e di decisioni attraverso cui si precisa man mano la direzione verso cui guidare l'organizzazione.

Il processo strategico di AIRC può essere considerato in parte un processo analitico- razionale ed in parte un processo di tipo visionario:

- analitico- razionale, in quanto basato sul rispetto di una procedura formale di analisi- formulazione- azione frutto di un processo deliberato e con una componente quantitativa importante;
- di tipo visionario, in quanto parte dell'elaborazione della strategia affidata ad un gruppo di soggetti che identificano gli orientamenti strategici di fondo.

Figura 13: “Processo di programmazione”



Fonte: ns adattamento da intervista con il Direttore Generale AIRC

Identificazione delle linee strategiche

In AIRC, ogni 3-5 anni, vengono definite le linee strategiche e scientifiche da un *Advisory Board* composto da 9 persone, principali esponenti del mondo della ricerca. Il compito dell'*Advisory Board* è quello di identificare le linee strategiche della ricerca, senza però entrare nella valutazione dei progetti, compito a cui è preposto il Comitato Tecnico- Scientifico.

All'*Advisory Board* partecipa il Direttore Scientifico dell'AIRC, che assume anche il ruolo di garante della missione dell'AIRC, evitando scostamenti rilevanti dall'orientamento strategico di fondo dell'Associazione.

Il piano strategico AIRC 2004- 2006, valutate le necessità prioritarie della ricerca oncologica, aveva stabilito per il triennio in questione alcune principali aree di intervento, derivanti dal fatto che una ricerca innovativa e internazionalmente competitiva richiede non solo il finanziamento su base esclusivamente meritocratica- evitando quindi finanziamenti a pioggia- di progetti di ricerca che coprano le varie tematiche oncologiche, ma anche la presenza di strutture tecnologiche di avanguardia e di azioni che contrastino l'invecchiamento degli addetti alla ricerca, purtroppo sempre più consolidatosi in Italia.

Tabella 13: "Scelte strategiche di AIRC- 2004- 2006"

Che cosa serve per una ricerca innovativa:	Gli investimenti AIRC:
- tecnologia	- piattaforme tecnologiche
- brain gain	- start- up
- progettualità	- progetti di ricerca

Fonte: "Il ruolo dell'Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro" di Maria Ines Colnaghi, Direttore Scientifico AIRC

Ciò può avvenire solo attraverso l'inserimento di giovani capaci di elaborare idee assolutamente innovative, anche ad alto rischio, e in grado di affrontare le rivoluzionarie tecnologie odierne senza problemi. AIRC ha pertanto focalizzato l'impegno del triennio 2004- 2006 su tre fronti: tecnologia, brain gain, coinvolgendo per le borse di studio la FIRC, e la progettualità.

Tabella 14: "Erogazioni 2006"

	Tecnologia	Brain gain			Progettualità	TOTALE ANNUO
	Piattaforme	Start- up	Borse di studio AIRC- FIRC	Fellowship estero FIRC	Progetti di ricerca	
2004	2.820.000	300.000	1.635.000	350.000	28.479.000	33.584.000
2005	2.820.000	590.000	2.850.000	350.000	30.025.000	36.635.000

2006	2.200.000	745.000	2.925.000	410.000	31.377.000	37.657.000
TOT	7.840.000	1.635.000	7.410.000	1.110.000	89.881.000	107.876.000
%	7,3%		9,4%		83,3%	

Fonte: Bilancio 2006

I relativi impegni finanziari del periodo sono stati circa il 7% per lo sviluppo tecnologico, il 10% per i giovani e il rimanente per i progetti nazionali.

Fino ad oggi, AIRC ha finanziato 4 centri di oncogenomica e 1 centro di bioinformatica, che mettono a disposizione della comunità scientifica oncologica italiana piattaforme tecnologiche dislocate in punti strategici del territorio nazionale (due a Milano, una a Torino, una a Roma e una a Napoli).

Figura 14: "Piattaforme di ricerca"

Fonte: sito www.airc.it

Per il nuovo triennio 2007- 2009 sono state identificate 22 aree di ricerca che, indirizzeranno la classificazione dei progetti da finanziare.

Tabella 15: "Le 22 aree di intervento di AIRC- 2007"

<ul style="list-style-type: none"> - Angiogenesis - Epigenetics and tumor microenvironment - Cancer genetics - Cell adhesion, cell migration, invasion and metastasis - Cell cycle control and cell division - Cell death and apoptosis - Control of gene expression - DNA damage and molecular responses to damage - Signal transduction and intracellular trafficking - Animal models: mouse technologies and non-mammalian systems - Cancer stem cells 	<ul style="list-style-type: none"> - Target therapy - Gene therapy - Infection, inflammation and cancer - Tumor immunology - Immunotherapy: active and adoptive - Drug resistance - Epidemiology and chemoprevention - Radiobiology and radiotherapy - Imaging - Clinical studies: diagnosis, screenings and prognosis - Clinical studies: pathogenesis and treatment
--	--

Fonte: “Il ruolo dell’Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro” di Maria Ines Colnaghi, Direttore Scientifico AIRC

Valutazione dei progetti di ricerca ed erogazione dei fondi

Dopo aver identificato le linee strategiche, l'AIRC provvede all'apertura di bandi per la presentazione di progetti e la loro selezione. Selezionare i progetti di ricerca da finanziare è un impegno che richiede estremo rigore, responsabilità e assoluta trasparenza.

Per valutare i progetti AIRC dispone del Comitato Tecnico Scientifico, a cui si affianca il lavoro di esperti revisori stranieri. Il loro compito è quello di individuare, fra i progetti, i "più" meritevoli, attraverso il processo di revisione e di valutazione che dura dai primi mesi di gennaio, data di arrivo delle richieste, al mese di giugno. Al termine di questo processo, il Comitato Tecnico- Scientifico presenta al Consiglio Direttivo AIRC le graduatorie dei progetti ed i relativi suggerimenti.

L'insieme di questo lavoro è necessario per poter dare, nei fatti, a tutti i sostenitori AIRC la garanzia di un impegno efficiente ed efficace dei contributi da loro versati.

Il processo di selezione dei progetti in AIRC nel tempo si è andato sempre più perfezionando. Innanzitutto il progetto finanziabile deve essere innovativo, deve avere obiettivi di notevole impatto per i pazienti oncologici e deve avere una fattibilità garantita sia dai risultati preliminari dello studio proposto, sia dal profilo scientifico del gruppo proponente.

Fino al 2006 il processo di selezione dei progetti prevedeva il ruolo di valutazione del Comitato Tecnico- Scientifico, il coinvolgimento dei revisori stranieri, ma non la valutazione comparativa, in quanto ad ogni revisore venivano inviati uno o due progetti, con la successiva difficoltà di mettere poi a confronto i giudizi espressi da revisori diversi, ognuno con i propri criteri.

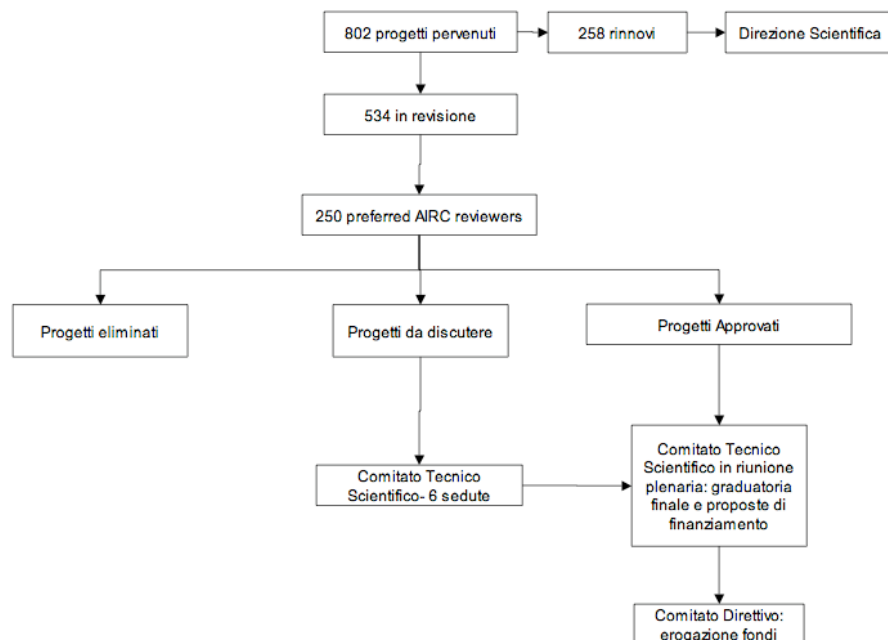
Nel 2007 AIRC decide di modificare il processo di selezione, lanciando una "campagna di reclutamento" per creare un gruppo di revisori di fiducia²⁰⁹ in grado di coprire tutte le aree di ricerca. A ciascun revisore vengono assegnati 10 progetti, riuscendo così a garantire una valutazione comparativa dei diversi progetti nell'ambito dello stesso filone di ricerca.

Ogni revisore dovrà valutare la validità della ricerca in termini di importanza dell'obiettivo, della sua fattibilità, della competenza scientifica del proponente, della sua produttività. Anche la congruità delle richieste finanziarie dovrà essere vagliata nei dettagli, verificando l'impegno per lo staff di laboratorio,

²⁰⁹ su 642 revisori interpellati, più di uno su tre ha accettato di far parte del "gruppo ristretto" di ricercatori di fiducia dell'AIRC

per i reagenti, per le apparecchiature, in breve per tutto ciò che è indispensabile per produrre scienza.

Figura 15: Processo di valutazione dei progetti- 2007



Fonte: “Il ruolo dell’Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro” di Maria Ines Colnaghi,
Direttore Scientifico AIRC

Monitoraggio e valutazione dei progetti

La valutazione dell'efficacia dei progetti avviene sulla base dell'Impact Factor, ossia sul riscontro che il progetto ha nel mondo scientifico. Il monitoraggio e la valutazione avviene durante tutta la durata del progetto (che mediamente è di 3 anni). Ogni anno, il Comitato Tecnico- Scientifico provvede a valutare l'avanzamento del progetto per stabilire se lo stesso è meritevole di ulteriore finanziamento.

Nella tabella 11, sono riportati i risultati concreti dell'impegno finanziario 2004- 2006, ossia le informazioni concernenti le pubblicazioni scientifiche da esso derivate. Viene riportata la produttività scientifica di quei progetti che, triennali o quinquennali, sono stati attivati nel 2004 e successivamente monitorati per tutto il periodo dei 3 anni.

Tabella 16: "Livello scientifico delle pubblicazioni del triennio"

N. progetti	N. totale di pubblicazioni	Impact Factor totale (IF)	Impact Factor medio (IF)
311	3.227	20.519,8	6,4

N. totale di pubblicazioni	N. pubblicazioni IF > 7,9	Impact Factor totale	Impact Factor medio
3.227	749	10.145,8	13,5

N. totale di pubblicazioni	N. pubblicazioni IF > 20	Impact Factor totale	Impact Factor medio
3.227	107	3.074,0	28,73

Fonte: Bilancio 2006

Come si può vedere, le 3.227 pubblicazioni del triennio hanno un livello scientifico molto alto (I.F. medio 6,4) con picchi eccezionali, infatti ben 749 pubblicazioni hanno un I.F. medio di 13,5 e più di 100 un I.F. medio di ben 28,7.

I risultati ottenuti, giudicati eccezionali dalla Comunità Scientifica non solo italiana, derivano dalla qualità della strategia di selezione, estremamente rigorosa e meritocratica²¹⁰.

²¹⁰ In un recente convegno, il *reviewing process* di AIRC è stato pubblicamente riconosciuto come modello di eccellenza.

LA COMUNICAZIONE E RENDICONTAZIONE IN AIRC

Dopo aver analizzato il processo di programmazione con cui l'AIRC garantisce l'efficacia del proprio operato, la seconda parte del lavoro analizza:

- le modalità di comunicazione e dialogo che l'Associazione utilizza con alcune categorie chiave di *stakeholders*;
- le modalità di rendicontazione dei risultati.

La comunicazione

Il principio guida della comunicazione in AIRC è la trasparenza dell'informazione fornita ed il coinvolgimento degli *stakeholders* nell'attività dell'Associazione.

Gli *stakeholders* chiave dell'AIRC, ed in generale di una qualsiasi associazione non *profit*, sono:

- i soci;
- le aziende o Enti pubblici;
- i donatori occasionali;
- i volontari.

Per ognuno di questi interlocutori esistono modalità di informazione e dialogo differenti.

L'attività di dialogo ed informazione con i soci AIRC si attiva attraverso 3 canali: il sito www.airc.it che fornisce aggiornamenti sull'attività medico-scientifica e sull'attività dell'Associazione; il periodico informativo dell'Associazione e della Fondazione *Notiziario- Fondamentale*, divenuto ormai una delle riviste italiane più autorevoli in campo oncologico e, non da ultimo, il *Call Center* con il numero verde 800 350 350, filo diretto e costantemente a disposizione.

La tipologia di informazione che viene fornita alle aziende o agli Enti pubblici è più facilmente riconducibile ad una rendicontazione, in quanto questi soggetti vengono periodicamente informati (ogni 6 mesi) dell'avanzamento del progetto che hanno deciso di sostenere.

I donatori occasionali AIRC ricevono, in occasione degli eventi nazionali a cui partecipano, informazioni generali sull'Associazione e specifiche sul tema dell'evento nazionale. AIRC sta valutando la possibilità di organizzare

l'informazione in modo diverso anche per questa categoria di *stakeholders*, cercando di evidenziare su quali progetti verranno destinati i fondi raccolti durante gli eventi nazionali²¹¹.

I volontari, che non devono essere necessariamente soci, hanno un filo diretto con l'Associazione attraverso i Comitati Regionali; vengono coinvolti attivamente nei vari eventi nazionali; possono partecipare ai convegni organizzati dall'Associazione, oltre ad avere un incontro dedicato in cui, oltre all'approfondimento dei temi scientifici, vengono anche analizzati i risultati della raccolta fondi raggiunti a livello locale.

²¹¹ Ad oggi, l'Associazione dichiara che i fondi raccolti durante la giornata delle Arance della Salute vengono utilizzati per finanziare, in generale, i progetti AIRC, mentre i fondi raccolti durante la giornata delle Azalee della Ricerca finanziano soprattutto i progetti sui tumori femminili

La rendicontazione

La responsabilità sociale in AIRC passa anche attraverso il recupero dell'ambito economico che, benché non mancasse in assoluto, era un di cui dell'attività dell'Associazione e non una parte che ha valore in sé.

Come ha sintetizzato il Direttore Generale dell'AIRC: “il cuore dell'AIRC è nella motivazione, ma se lo stesso non è attaccato al cervello, tutta l'organizzazione non sta in piedi”.

L'AIRC è da sempre stata orientata alla rendicontazione, in quanto dotata di un sistema di gestione e controllo, oltre ad avere una struttura amministrativa interna.

Lo sforzo che ha dovuto sostenere per adeguare l'informativa economica ai principi richiesti dalla Carta della Donazione ha riguardato:

- la revisione di alcuni processi interni, anche se l'Associazione era già strutturata in modo “para- aziendale”, ossia con diversi livelli di responsabilità e verifica;
- la modifica dei contenuti della comunicazione, evidenziando l'allocazione dei fondi rispetto alle finalità sociali.

I numeri fondamentali di AIRC

L'AIRC si è sempre distinta per la volontà e la capacità di affrontare, nei suoi oltre 40 anni di vita, ogni sfida con la massima concretezza e affidabilità, diventando un vero e proprio punto di riferimento per tutta la ricerca oncologica italiana. In questo modo ha saputo creare e confermare nel tempo quel clima di fiducia che coinvolge settori sempre più numerosi della popolazione.

Tabella 17: "Attività istituzionale di raccolta fondi - 2006"

Soci attivi	1.850.200
Bollettini di c/c postale ricevuti in un anno	968.788
Quote ricevute con Carta di Credito	14.173
Quote ricevute dal sito airc	10.843
Bonifici bancari ricevuti	28.447
Reticelle di arance della salute distribuite in un giorno	460.141
Volontari coinvolti nella distribuzione di arance	20.000
Piante di azalee della ricerca distribuite in un giorno	704.931
Volontari coinvolti nella distribuzione delle piante	25.000
Sms solidali ricevuti in 3 giorni	1.157.923
Telefonate solidali da telefono fisso ricevute in 2 giorni	135.934

Fonte: Bilancio 2006

La raccolta dei fondi di 59.872.949 euro è stata realizzata attraverso 1.850.200 persone, aziende ed istituzioni che hanno versato il proprio contributo aderendo ad AIRC attraverso le innumerevoli iniziative a carattere nazionale e locale che hanno caratterizzato tutto il 2006.

Tabella 18: "Attività istituzionale di ricerca sul cancro e informazione - 2006"

Progetti presentati	672
Progetti finanziati	419
Tiratura complessiva dei cinque numeri di Notiziario-Fondamentale	7.794.450
Tiratura complessiva dei numeri di Notiziario- Fondamentale distribuiti in occasione di Arance e Azalee	1.108.000
Visitatori del sito www.airc.it	1.250.000

Fonte: Bilancio 2006

In particolare, l'AIRC nel 2006 si è impegnata a:

- finanziare progetti di ricerca svolti presso Laboratori Universitari, Ospedali e Istituti Scientifici;

- perfezionare le conoscenze di giovani ricercatori in Italia e all'estero attraverso l'assegnazione di borse di studio;
- sensibilizzare e informare il pubblico sui progressi compiuti dalla ricerca oncologica.

Le attività di raccolta fondi

La raccolta dei fondi avviene in due modi: per il 50% attraverso iniziative nazionali e locali rivolte al grande pubblico e tramite progetti che coinvolgono il mondo del lavoro, per il restante 50% con la sottoscrizione in risposta alle lettere ed ai messaggi inviati per corrispondenza.

I fondi, così raccolti, vengono annualmente distribuiti a favore di progetti di ricerca e di borse di studio ritenuti validi per contenuti scientifici dal Comitato Tecnico- Scientifico AIRC, composto da scienziati oncologi provenienti da tutta Italia, affiancati nel loro lavoro di valutazione e selezione da ricercatori europei e americani.

La raccolta fondi, nel corso dell'esercizio 2006, ha raggiunto un totale di 59.872.949 euro, segnando un incremento rispetto al 2005 del 9,9 %.

Tabella 19: "Sintesi del rendiconto 2006- valori in milioni di euro"

	2006	2005
Raccolta fondi	59,9	54,5
Oneri di raccolta	(14,0)	(15,8)
Raccolta fondi netta	45,9	38,7
Oneri di struttura	(5,9)	(5,5)
Altri proventi	1,3	0,3
Mezzi disponibili	41,3	33,5
Erogazioni per progetti di ricerca e borse di studio	(36,7)	(34,5)
Informazione ai soci Fondamentale e sito internet	(1,3)	(1,4)
Risultato d'esercizio	3,3	(2,4)

Fonte: Bilancio 2006

Una parte consistente della raccolta è da imputarsi al rinnovo delle quote associative, con un valore complessivo di 25.652.313 euro, pervenuti come di consueto da versamenti spontanei dei soci, oppure in risposta a campagne postali di sollecitazione, avviate in prossimità delle scadenze annuali.

Il costo diretto delle attività di raccolta fondi e di comunicazione, comprensivo anche delle iniziative organizzate e gestite direttamente dai Comitati Regionali, è stato di 14.022.503 euro.

Le spese dovute al supporto generale della struttura sono state di 5.890.198 euro.

L'attività istituzionale di sviluppo della ricerca oncologica e di informazione dei soci, dell'esercizio 2006, ha usufruito rispettivamente delle somme di 36.659.695 e 1.313.278 euro, per un totale di 37.972.973 euro.

ALCUNE RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Lo scopo principale del presente lavoro è stato quello di verificare, attraverso l'analisi di un caso empirico, l'applicazione della responsabilità sociale nel settore non *profit*.

La responsabilità sociale suggerisce al non *profit* di interrogarsi sui modelli di gestione e sugli investimenti che servono per differenziarsi all'interno di un mercato in cui una serie di attori con cultura e struttura differente si troveranno a competere.

La responsabilità sociale nelle organizzazioni non *profit* ed in particolare nelle associazioni, viene ricondotta alla sua capacità di perseguire in modo efficace ed efficiente la propria *mission* istituzionale nel rispetto di criteri di qualità, di inclusione e di reciproco riconoscimento degli interessi di tutti gli *stakeholders*.

Anche per le organizzazioni non *profit* esiste però una responsabilità che si estende oltre la *mission*²¹² per il perseguimento della quale l'organizzazione è stata costituita. Condividendo tale impostazione, emerge nelle organizzazioni non *profit* un finalismo aziendale il cui cuore è costituito da una "mission strettamente giuridico- istituzionale" che costituisce la ragione per cui un'organizzazione è stata istituita ed è retta, a cui si legano sinergicamente altri obiettivi, non strettamente riconducibili allo scopo costitutivo, ma altrettanto importanti per ottenere la necessaria legittimazione ad operare. Tale "meritorietà"²¹³ è strettamente connessa alla coerenza tra finalità dichiarate ed attività effettivamente poste in essere.

Acquisire meritevolezza²¹⁴ e mantenere detta condizione significa prima di tutto comunicare, in termini economici e sociali, con una pluralità di "pubblici" variamente composti e interessati, secondo un linguaggio capace di:

- rendere evidente la missione solidaristica perseguita;
- dimostrare i momenti decisionali ed operativi attraverso i quali si definiscono i percorsi strategici implementati;
- qualificare e quantificare gli esiti dei percorsi scelti illustrandone i livelli dei risultati raggiunti;

²¹² RUSCONI G., SIGNORI S., *Responsabilità sociale e azienda non profit: quale declinazione?*, Impresa sociale, gennaio- marzo, 2007

²¹³ MATACENA A., *Aziende non profit e meritorietà sociale*, in Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004

²¹⁴ MATACENA A., *Informazione e comunicazione nelle onlus*, Sinergie, n.53, pp. 3- 32, 2000

- confermare/ ridefinire, attraverso l'analisi dei risultati raggiunti, *mission* e posizionamento strategico.

Le motivazioni che spingono ad agire conformemente al criterio di responsabilità sociale fanno leva sull'aspetto reputazionale.

Affinché il meccanismo della reputazione possa partire, e tramutarsi in vantaggio competitivo, deve esserci il *commitment* dell'organizzazione, oltre ad essere verificabile e quindi osservabile.

Le organizzazioni non *profit* devono costruire una relazione di fiducia anche attraverso gli strumenti della comunicazione sociale e della trasparenza nei confronti dei diversi *stakeholders*.

La possibilità di informare gli *stakeholder* sul reale perseguimento delle condizioni di efficacia sociale ed efficienza gestionale attraverso parametri ed indicatori chiari e comprensibili assume infatti rilevanza strategica²¹⁵ in quanto dal consenso sociale consegue l'ottenimento delle fonti di finanziamento a titolo gratuito, necessarie, in molti casi, a permettere all'organizzazione non *profit* di sopravvivere ed autosvilupparsi²¹⁶.

²¹⁵ BALDARELLI M., SANTI M., SIGNORI S., *Chiacchierando con Edward Freeman*, Non profit, n. 1, 2005

²¹⁶ SANTI M., *Il controllo di gestione nelle aziende non profit*, Sinergie, n.53, pp. 61- 89, 2000

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *A companion to business ethics*, Blackwell Publishing, 2002
- AA.VV., *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, Egea, Milano, 2003
- ABRATT R., SACKS D., *the marketing challenge: towards being profitable and socially responsible*, Journal of business ethics, 7, 1988
- ACKERMAN R.W., BAUER R.A., *Corporate social responsiveness*, Reston Publishing, Reston, 1976
- ANDREAUS M., *Cultura e obbligo alla rendicontazione*, Impresa sociale, gennaio- marzo, 2007
- ANDREAUS M., *Quale modello di rendicontazione per l'impresa sociale?*, Impresa sociale, gennaio- marzo, 2007
- ANTHONY R.N., YOUNG D.W., *Il controllo di gestione per gli enti pubblici e il settore non profit*, McGraw- Hill, Milano, 1992
- ANTOLDI F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit*, McGraw-Hill, Milano, 2003
- ARDUINI S., *Economicità e socialità nella direzione dell'impresa moderna*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, Marzo-Aprile, 1996
- ARENA P., IZZO V., *Il contributo dei codici etici nello sviluppo della responsabilità sociale delle imprese*, Non profit, n.2, 2006
- BACCARANI C., TESTA F., UGOLINI M., *Le scelte competitive nell'evoluzione delle attese sociali*
- BALDARELLI M., *Le aziende eticamente orientate: mission, governance e accountability*, CLUEB, Bologna, 2005
- BALDARELLI M., SANTI M., SIGNORI S., *Chiacchierando con Edward Freeman*, Non profit, n. 1, 2005
- BARBETTA G.P., *Terzo settore e nuove categorie giuridiche: le organizzazioni non lucrative di utilità sociale*, Milano, 2000

BARMAN Z., *Globalization: the human consequences*, Policy Press- Blackwell Publishers Ltd., Cambridge- Oxford, 1998 (trad. it. *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Editori La terza, Roma- Bari, 2002)

BARNEY J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of management, 17, 1991

BEN- NER A., VAN HOOMISSEN T., *Non profit organization in the mixed economy. A demand and supply analysis*, Annales of public and cooperative economics, n. 62, 1992

BENSI R., *Finanza e non profit. Le strategie di marketing per la nascita di Banca etica*, Rivista bimestrale dell'Associazione Bancaria Italiana

BERTINI S., *Il governo dell'impresa tra "managerialità" e "imprenditorialità"*, Studi e Informazioni, Anno VII, 1984

BHIDE A., STEVENSON H.H., *Why be nest if honesty does not pay*, Harvard business review, september – october, 1990

BORZAGA C., FIORENTINI G., MATACENA A., (a cura di), *Non profit e sistemi di welfare*, Roma, 1998

BOUCKAERT L., VANDENHOVE J., *Business ethics and the management of non-profit institutions*, Journal of business ethics, n.17, 1998, pp. 1073- 1081

BOWEN H.R., *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York, 1953

BOWIE N., *New directions in corporate social responsibility*, Business Horizons, July-August , 1991

BOWMANN E., HAIRE M., *A strategic posture towards CSR*, California Management Review, vol. 18, issue 2, 1975

CAFAGGI F. (a cura di), *Modelli di governo, riforma del welfare ed organizzazioni non profit*, Il Mulino, Bologna, 2002

CANALETTI F., NISIO A., ROMANAZZI P., SPADAVECCHIA M.M., *Social responsibility e social reporting: aziende private profit oriented e non profit, aziende pubbliche*, ARACNE, 2007

CARROLL A.B., *A three-dimensional model of corporate social performance*, Academy of Management Review, n° 4, 1979

- CARROLL A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, Luglio – Agosto, 1991
- CASELLI L., *Etica dell'impresa e nell'impresa*, Sinergie, n° 45, 1998
- CASELLI L., *La ri-legittimazione sociale dell'impresa*, Sinergie, n° 61-62 Maggio-Dicembre, 2003
- CAVANAGH G.F., *Values and Morality in Corporate America*, Sethi-Fable, 1987
- CENTRE FOR ETHICS, LAW & ECONOMICS, *Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa. Linee guida per il management*, Università "Carlo Cattaneo" di Castellanza - LIUC, paper n° 95, 2001
- CHAMBERLAIN N.W., *The limits of corporate social responsibility*, Basic nooks inc., New York, 1973
- CHIACCHIERINI C., *Generare fiducia attraverso l'organizzare: uno studio empirico sul ruolo di alcuni antecedenti organizzativi delle relazioni fiduciarie interne all'impresa*, Sinergie, n° 51, 2000
- CHIRIELEISON C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè Editore, Milano, 2002
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1988
- COLLIER J., *Theorising the ethical organization*, Business Ethics Quarterly, Ottobre, 1998
- COLOMBO G., STIZ G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, IPSOA.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio 2001
- COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT, *Social responsibilities of business corporations*, New York, 1971
- CORNO F., *L'etica nel governo dell'impresa*, Guerini e Associati, Milano, 2001
- DAVIS K., *Can business afford to ignore social responsibilities?*, California Management Review, n° 3, 1960

DAVIS K., *The case for and against business assumption of social responsibilities*, Academy of Management Journal, n° 16, 1973

DESJARDINS R., MCCALL J., *Contemporary Issues in Business Ethics*, Wadsworth, 1985, pag. 120

DI TORO P., *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993

DODD E.M., Harvard Law Review, 1932

DRUCKER P.F., *Il grande cambiamento*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1996

DRUCKER P.F., *Managing the non profit organization. Practices and principles*, Butterworth- Heinemann, Oxford, 1990

DRUCKER P.F., *Manuale di management. Compiti, responsabilità, metodi*, Etas Libri, Milano, 1989

ECCHIA G., VIVIANI M., *Responsabilità sociale e impresa sociale*, working paper AICCON n.34, giugno 2006

ELKINGTON J., *Cannibals with forks. The Triple bottom Line of 21 Century Business*, London, 1997

EPSTEIN E.M., *The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness*, California Management Review, n° 3, 1987

FARNETI G., *Il contributo economico delle aziende municipalizzare alla gestione economica dei servizi: prospettive e limiti*, CLUA, Ancona, 1991

FAZZI R., *Il governo dell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1982

FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987

FIORENTINI G., *Organizzazioni non profit e volontariato*, Etas libri, Milano, 1997

FOMBRUN C., SHANLEY M., *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, Academy of Management Journal, vol. 33, n. 2, 1990

FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M., *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations*, Prentice Hall Financial Times, Upper Sudale, 2003

FREDERICK W.C., *From CSR to CSR2*, Business & Society, vol. 33, issue 2, 1994

FREDERICK W.C., *The growing concern over business responsibility*, California Management Review, n° 2, 1960

FREDERICK W.C., *Toward CSR3: why etical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs*, California Management Review, n° 28, 1986

FRENCH P.A., *L'impresa come agente morale*, Etica degli Affari e delle Professioni, n° 1, 1992

FRIEDMAN M., *Freedom and philanthropy (an interview)*, Business and society review, 71, 1989

FRIEDMAN M., *Social responsibility of business is to increase profit*, The New York Magazine 13, 1970

FRIEDMAN M., *The Social Responsibilities Of Business Is to Increase Its Profits*, The New York Magazine, 13 Settembre 1970

FRUSCIO D., *L'impresa e la sua legittimazione sociale*, Sinergie, n° 31 Maggio-Agosto, 1993

GALLINO L., *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005

GATTI M., *Fiducia e generazione di conoscenza nelle relazioni tra imprese: il caso "ST"*, Sinergie, n° 50, 1999

PIVATO S., *La gestione del sistema delle relazioni nelle aziende industriali*, Utet, Torino, 1988

GOBBI E., *Guida al non profit in Italia*, Lentati & Partners, Milano, 2004

GOODPASTER K., MATTHEWS B., *Can a Corporation Have a Conscience?*, Harward Business Review, n° 1, 1982

GRAAFLAND J.J., *Profits and principles: four perspectives*, Journal of Business Ethics, 35, 2002

GRANT R.M., *The resource based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation*, California management review, Spring, 1991

GUI B. (a cura di), *Il terzo settore tra economicità e valori*, Gregoriana Libreria Editrice, Padova,

- GUI B., *Productive private nonprofit organizations. A conceptual framework*, *Annales of public and cooperative economics*, n. 75, 1987
- HASMAN H., *The role of non profit enterprise*, *Yale Law Journal*, 89, 1980
- HINNA L., *Il bilancio di missione. La rendicontazione contabile esociale nelle strutture non profit*, *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, luglio- agosto, 2000
- HOSMER L.T., *Response to do good ethics always make for good business*, *Strategic Management Journal*, 1999
- HOSMER L.T., *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*, *Academy of Management Review*, n° 2 1995
- ISTAT, *Istituzioni non profit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria*, Roma, 2001
- POWELL W.W., *The non profit sector: a research handbook*, Yale University press, New haven, 1987
- JENSEN M.C., MECKLING W.H., *Rights and production functions: an application to labor- managed firms and codetermination*, in *Journal of Business*, 1979, vol. 52, issue 4
- JOHNSON H., *Business in contemporary society: framework and issues*, Belmont, Wadsworth, 1971
- JONES T.M., *Corporate social responsibility revisited redefined*, *California Management Review*, Spring, 1980
- LORENZONI G., *L'evoluzione degli studi sulle strategie d'impresa*, *Sinergie*, n° 27 Gennaio-Aprile, 1992
- MARAMAI A., *Dalle finalità ai risultati di utilità sociale: il bilancio sociale nelle indicazioni del CNDC*, *Enti non profit*, n. 1, 2005
- MARI C., *Metodi qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, Giappichelli Editore, Torino, 1994
- MATACENA A., *Accountability e social reporting nelle imprese sociali*, *Impresa sociale*, gennaio- marzo, 2007
- MATACENA A., *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*, Clue, Bologna, 1984, p.99

- MATACENA A., *Informazione e comunicazione nelle onlus*, Sinergie, n.53, pp. 3- 32, 2000
- MATACENA A., *L'accountability nelle aziende non profit*, relazione tenuta al Convegno di Macerata, 2003
- MATACENA A., *Responsabilità sociale, cooperativa e sistema informativo*, in AAVV, *Opere in onore di Carlo Masini*, 1991
- MCGUIRE J.W., *Business and society*, McGraw-Hill, New York, 1963, pag. 144
- MINTZBERG H., *Management, mito e realtà*, Garzanti, Milano, 1991
- MOLTENI M., LUCCHINI M., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli, Milano, 2004
- MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano, 2004
- NIBALE G., *L'economia e l'etica d'impresa*, Cacucci Editore, Bari, 1991, pag. 180
- ONIDA P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1986
- ONIDA P., *Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa*, in Rivista Italiana di Ragioneria, marzo- aprile, 1961
- ONIDA P., *Le imprese come strumenti di distribuzione, oltre che di produzione della ricchezza*, Cultura e scuola, n° 8 Giugno-Agosto 1963
- PHELPS E.S., *Altruism, moralità and economic theory*, Sage Foundation, New York, 1977
- PORTER M., KRAMER M., *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard Business Review, December, 67, 2002
- POST, FREDERICK, LAWRENCE, WEBER, *Business and society*, Mc Graw Hill, New York, 1996
- POWELL F., GUERIN D., *Civil society and social policy*, A&A Farmar, 1997
- POWELL W.W. (a cura di), *The non profit sector. A research Handbook*, New Haven, 1987

- PRESTON L.E., POST J.E., *Private management and public policy: the principle of public responsibility*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1975
- PROPERSI A., GRUMO M., *Le prospettive di sviluppo delle aziende non profit: la legislazione settoriale e i suoi limiti per la crescita del settore*, Sinergie, n.53, 2000
- PROPERSI A., *Le aziende non profit*, Etas Libri, Milano, 1999
- PROPERSI A., ROSSI G., *Gli enti non profit*, Ed. Il sole 24 ore, Milano 2004
- PROPERSI A., ROSSI G., *Il volontariato*, Ed. Il sole 24 ore, 1999
- QUAZI A.M., O'BRIEN D., *An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility*, Journal of Business ethics, 2000, n. 25
- RISPOLI M., *Ruolo sociale e responsabilità sociale delle imprese*, Sinergie, n° 31 Maggio-Agosto, 1993
- ROGATE C., *Il ruolo del bilancio sociale nelle organizzazioni di Terzo Settore*, Non profit, n. 2, 2005
- ROSE- SCKERMAN S., *The economics of non profit institution: studies in structure and policy*, Oxford University Press, New York, 1986
- RUSCONI G., DORIGATTI M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004
- RUSCONI G., DORIGATTI M., *Impresa e responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano, 2006
- RUSCONI G., SIGNORI S., *Responsabilità sociale e azienda non profit: quale declinazione?*, Impresa sociale, gennaio- marzo, 2007
- RUSHTON K., *Business Ethics: a sustainable approach*, Business ethics: A european review, vol. 11, n. 2, 2002
- SACCONI L., *CSR: governance allargata, autoregolamentazione e sistemi di gestione per attuarla*, Bancaria, n. 3, 2005
- SACCONI L., *Standard, autoregolazione e vantaggio comparato dell'impresa cooperativa*, Il ponte, n. 59, 2003
- SANTI M., *Il controllo di gestione nelle aziende non profit*, Sinergie, n.53, 2000

SCHENKEL M., MELLANO M., *Le imprese del terzo tipo: economia e etica delle organizzazioni non profit*, Giappichelli Editore, Torino, 2004

SCHNEBEL E., BIENERT M.A., *Implementing Ethics in business organizations*, Journal of Business Ethics, n. 53, 2004

SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2002

SCIARELLI S., *Etica aziendale e finalità imprenditoriali*, Economia & Management, n.6, 1996

SCIARELLI S., *Etica e responsabilità sociale*, Giuffrè Editore, Milano, 2007

SCIARELLI S., *Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica*, Sinergie, n° 61-62 Maggio-Dicembre, 2003

SCIARELLI S., *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 4 Dicembre, 2002, pag. 7

SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1, 1999

SILVI R., *Il piano aziendale come strumento di comunicazione delle organizzazioni non profit di tipo umanitario*, Azienda Pubblica, 1993

STARK A., *Se l'etica degli affari non aiuta a decidere*, Harvard Business Review, edizione italiana, maggio- giugno, 1993

STEINER G.A., STEINER J.F., *Business, Government and society, A managerial perspective*, McGraw- Hills, Inc., New York, 1997

STERNBERG E., *Just business: business ethics in action*, Little Brown and Company, s.l., 1994

TERZANI S., *Responsabilità sociale dell'azienda*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, luglio- agosto, 1984, p. 286

TRAVAGLINI C., *Valutazioni e indicatori dei servizi prodotti nelle organizzazioni non profit*, Azienda Pubblica, 1992

VACCÀ S., *Diseconomia ambientale e sviluppo della grande impresa industriale*, Bollettino di economia politica industriale, n. 1, 1973

VICARI S., *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, Finanza, marketing e produzione, 3, 1992

VICARI S., *Risorse aziendali e valore*, Sinergie, n° 29 Settembre-Dicembre, 1992

VIVIANI M. (a cura di) *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna

VOGEL D., *The market for virtue*, Brookings Institution Press, Washington D.C., 2005

WALTON C.C., *Corporate social responsibilities*, Belmont, Wadsworth, 1967

WEBBER A.M., *Sono dialogo a fiducia le chiavi del futuro*, Harvard Business Review, Maggio-Giugno 1994

WEISBROB B.A., *The non profit economy*, Harvard University Press, Cambridge, 1988

WOOD D.J., *Auditing the market: a practical approach to social auditing*, New Economics Foundation, London, 1993

ZAMAGNI S., *Il non profit italiano al bivio*, Egea, Milano, 2002

ZAMAGNI S., *Il terzo settore e la CSR*, Non profit, n. 1, 2005

ZAMARO N., *Un "terzo settore" in movimento. Dinamiche, luoghi e forme emergenti*, Non profit, n. 1, 2005